

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Шляхи удосконалення формування структури організації
на прикладі підприємств Запоріжжя

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Ways to Improve the Formation of the Organizational Structure Illustrated
on the example of Zaporizhzhia Enterprises

Виконала: студентка 4 курсу бакалаврату, групи 8.0739-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К.В.Гречина

Керівник в.о. зав. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Т.С. Павлюк
Рецензент к.е.н., доцент В.О.Шишкін

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Катерині Віталіївні Гречиній

Тема роботи Шляхи удосконалення формування структури організації на прикладі підприємств Запоріжжя

1. керівник роботи Павлюк Татяна Сергіївна доц., к.е.н.
затвержені наказом ЗНУ від «12» січня 2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1.1 Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Обґрунтування теоретичних засад організаційних структур управління підприємствами - складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та розвиток організаційних структур управління; 1.2 Особливості функціонування та класифікації підприємницьких організаційних структур; 1.3. Методичний підхід до удосконалення організаційних структур;

2 Розділ – Аналіз структури організації управління Запорізького філіалу компанії Join Up – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальні відомості та характеристика системи менеджменту підприємства Join Up; 2.2 Діагностика основних показників господарської та фінансової діяльності туристичної фірми;

3 Розділ – Рекомендації та пропозиції щодо покращення організаційної структури підприємства – складається з 2 підрозділів: 3.1 Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури в сучасних умовах; 3.2 Шляхи вдосконалення організаційної структури підприємства задля збільшення його ефективності.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023 р.	13.02.2023р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.03.2023 р.	01.03.2023 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2023 р.	03.04.2023 р.

6. Дата видачі завдання 13.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	червень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студент _____ К.В.Гречина
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Шляхи удосконалення формування структури організації на прикладі підприємств Запоріжжя»: 73 сторінки, 3 таблиці, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах сучасної економіки функціонування будь-якого бізнесу цілком залежить від його здатності адекватно реагувати та адаптуватися до змін ринкових умов. Одним із важливих шляхів цієї адаптації є побудова організаційної структури всього підприємства (при створенні підприємства) або наступні зміни (реорганізація).

Питання управління досі не має повністю сформованого концептуального інструменту, який би міг чітко визначити організаційну структуру. А. В. Шегда пояснює різноманіття визначень, наявних у літературних джерелах, переважно абстрактним характером концептуальних систем, структур, організацій та труднощами, пов'язаними з розмежуванням керованих об'єктів і керованих систем. Проаналізувавши економічну літературу з питань управління, з цим не можна не погодитися.

Існують різні підходи до побудови організаційних структур, і в цілому вчені мають багато думок з цього приводу. В основному багато авторів зводять поняття організаційної структури до певної сукупності елементів керованих об'єктів і суб'єктів і зв'язків, що існують між ними. Проявом цього є об'єднання людей у структурні одиниці, через формулювання та реалізацію управлінських рішень для досягнення цілей, поставлених перед кожною окремою людиною та перед усім підприємством.

Деякі автори звужують поняття дослідження до набору структурних підрозділів фірми [2] або простої форми поділу праці менеджерів [3, с.25], тим самим обмежуючи можливості самої системи управління та заходи щодо вдосконалювати його на теоретичному та практичному рівнях.

Проблемою вивчення організаційних структур у сфері збутової діяльності займалися Болт Г.Й., Бурцев В.В., Козак І.М., Осипова Л.В., Синяєва Н.М., Белінський П.І., Вайсман А. Ф., Семенченко Н. В. та інші дослідники.

На фоні значних досягнень попередніх науковців залишаються невирішеними деякі проблеми у сфері організаційної структури окремих підприємств, зокрема: визначення конкретних умов і факторів, за яких бізнес повинен обирати ту чи іншу організаційну структуру обслуговування, пошук шляхів удосконалити певну форму організації таких принципів, як конструкція та функція структури.

Метою даної роботи є дослідження різних організаційних структур, а також розгляд можливих варіантів удосконалення організаційної структури підприємства туристичної галузі.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- визначити сутність та зміст поняття та класифікацію організаційних структур підприємств;
- висвітлити методичні підходи до удосконалення організаційних структур підприємств;
- проаналізувати структуру організації управління підприємства;
- навести рекомендації та пропозиції щодо покращення організаційної структури підприємства.

Об'єктом дослідження є Запорізький філіал компанії JOIN UP.

Предмет дослідження - організаційна структура компанії.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення підходів до сутності та економічного змісту організаційної структури; логічне узагальнення – для узагальнення існуючих методів діагностики ефективності організаційної структури компанії; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваного

підприємства на ринку; функціональний підхід використаний при розробці пропозицій щодо покращення організаційної структури підприємства; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА, КОМПАНІЯ, УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ФУНКЦІЇ, ПОВНОВАЖЕННЯ.

ABSTRACT

Qualification work: " Ways to Improve the Formation of the Organizational Structure Illustratrated on the example of Zaporizhzhia Enterprises": 73 pages, 3 tables, 9 figures. The list of links includes 32 titles.

The relevance of the topic is determined by the fact that in the conditions of the modern economy, the functioning of any business depends entirely on its ability to adequately respond and adapt to changes in market conditions. One of the important ways of this adaptation is the construction of the organizational structure of the entire enterprise (when creating an enterprise) or subsequent changes (reorganization).

The issue of management still does not have a fully formed conceptual tool that could clearly define the organizational structure. A. V. Shegda explains the variety of definitions available in literary sources mainly by the abstract nature of conceptual systems, structures, organizations and the difficulties associated with distinguishing between managed objects and managed systems [1, p.401]. Having analyzed the economic literature on management issues, one cannot but agree with this.

There are different approaches to building organizational structures, and in general, scholars have many opinions on this matter. Basically, many authors reduce the concept of organizational structure to a certain set of elements of managed objects and subjects and the relationships that exist between them. A manifestation of this is the unification of people into structural units, through the formulation and implementation of management decisions to achieve the goals set for each individual and for the entire enterprise.

Some authors narrow the concept of research to a set of structural divisions of the firm [2] or a simple form of division of labor of managers [3, p.25], thereby limiting the capabilities of the management system itself and measures to improve it at the theoretical and practical levels.

Bolt G.Y., Burtsev V.V., Kozak I.M., Osypova L.V., Sinyaeva N.M., Belinsky P.I., Vaisman A.F. dealt with the problem of studying organizational structures in the field of sales activities. , N.V. Semenchenko and other researchers.

Against the background of significant achievements of previous scientists, some problems in the field of organizational structure of individual enterprises remain unsolved, in particular: determination of specific conditions and factors under which a business should choose a particular organizational structure of service, search for ways to improve a certain form of organization of principles such as design and function structures.

The purpose of this work is the study of various organizational structures, as well as consideration of possible options for improving the organizational structure of a tourism industry enterprise.

In accordance with the purpose of the qualification work, the following main tasks were selected:

- to determine the essence and content of the concept and classification of organizational structures of enterprises;
- highlight methodical approaches to improving the organizational structures of enterprises;
- to analyze the structure of the management organization of the enterprise;
- make recommendations and proposals for improving the organizational structure of the enterprise.

The object of the study is the Zaporizhzhia branch of the JOIN UP company.

The subject of the research is the organizational structure of the company.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: analysis and synthesis - to determine approaches to the essence and economic content of the organizational structure; logical generalization – to generalize the existing methods of diagnosing the effectiveness of the company's organizational structure; comparative and statistical analysis -

when investigating the state of the business under investigation on the market; the functional approach is used in the development of proposals for improving the organizational structure of the enterprise; graphic method - for graphical representation of the obtained research results.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams. Data processing was carried out using modern information technologies.

Keywords: ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE, COMPANY, MANAGEMENT, MANAGEMENT, FUNCTIONS, AUTHORITIES.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	14
1.1 Поняття та розвиток організаційних структур управління.....	14
1.2 Особливості функціонування та класифікації підприємницьких організаційних структур.....	25
1.3. Методичний підхід до удосконалення організаційних структур.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО ФІЛІАЛУ КОМПАНІЇ JOIN UP.....	41
2.1 Загальні відомості та характеристика системи менеджменту підприємства Join Up.....	41
2.2 Діагностика основних показників господарської та фінансової діяльності туристичної фірми.....	49
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	59
3.1 Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури в сучасних умовах.....	59
3.2 Шляхи вдосконалення організаційної структури підприємства задля збільшення його ефективності.....	63
ВИСНОВКИ.....	67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ОСУ – організаційна структура управління

ФВА – функціонально-вартісний аналіз;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ВОК – власний оборотний капітал;

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організацій;

ТДВ – товариство з додатковою відповідальністю;

ПАТ – публічне акціонерне товариство.

ВСТУП

Управління трудовими ресурсами є особливим завданням управління будь-якою організацією. У сучасному світі, де панують ринкові економічні відносини, стимулювання людського потенціалу для задоволення потреб підприємств і успіху організацій є актуальним питанням менеджменту сьогодення. Але якщо розглядати підприємство як об'єкт господарювання, то необхідно враховувати, що вони дуже різні за організаційно-правовими формами та формою власності.

Управління людськими ресурсами є однією з основних складових управління сучасною організацією, будь то національна установа чи комерційна організація. Ця функція управління постійно розширювалася, щоб забезпечити оптимальне використання людських ресурсів. Процеси управління людьми відбуваються в усіх організаціях і в усіх типах суспільств. Управління трудовими ресурсами — це специфічна функція управлінської діяльності, основним об'єктом якої є люди, що належать до певної соціальної групи, тобто організована робоча сила.

Основними органами управління є керівники та спеціалісти, які здійснюють функцію управління підлеглими. З точки зору сучасної теорії менеджменту, суть управління людськими ресурсами полягає в розгляді людей як найбільшого активу організації, який необхідно розподіляти, мотивувати та розвивати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації. організовувати. Управління людськими ресурсами динамічно пов'язане з усіма аспектами організаційного середовища та вимагає комплексного підходу. Управління будь-якою організацією є одним із найважливіших і складних аспектів сучасної теорії та практики менеджменту.

У зв'язку з цим для керівників усіх рівнів дуже важливо не тільки чітко виконувати свої обов'язки, а й вміти керувати людьми. Виконуючи ці завдання, менеджери повинні належним чином оцінювати можливості

людських ресурсів і підтримувати, підтримувати та розвивати ці можливості. Це стане основою для управління трудовими ресурсами організації. Можна бачити, що управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівництва організації з формулювання концепцій управління персоналом, стратегій і методів кадрової політики. Це системний, організований вплив, через низку взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального соціального розвитку та реалізації потенціалу трудового колективу на організаційному рівні.

Метою даної роботи є дослідження різних організаційних структур, а також розгляд можливих варіантів удосконалення організаційної структури підприємства туристичної галузі.

РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1 Поняття та розвиток організаційних структур управління

Організаційна структура кожного сучасного бізнесу є основним механізмом управління, найбільш ефективним у досягненні поставлених цілей. У сучасних ринкових умовах успішна діяльність будь-якого підприємства вимагає аналізу та зміни організаційної структури, що відображається в плані управління підприємством та штатному розкладі підприємства. Кожен бізнес (організація) прагне до процвітання, для чого виконує багато управлінських функцій. Управління в організації здійснюється за допомогою її структури. Вибір загальної структури організації є рішенням, яке належить до стратегічного планування і базується на стратегії організації. Організаційна структура є найважливішим механізмом управління. Це дає можливість реалізувати набір функцій, процесів і операцій, необхідних для досягнення визначеної мети. В умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції особливо важливим є вдосконалення організаційної структури підприємства та правильний розподіл функцій між підрозділами та працівниками.

Організаційна структура управління (OMS) є однією з основних концепцій менеджменту, яка тісно пов'язана з цілями, функціями, процесами управління, роботою менеджерів і розподілом влади між менеджерами. У рамках організаційної структури здійснюється весь процес управління (потік інформації, прийняття управлінських рішень), в якому задіяні керівники всіх рівнів, категорій і спеціалізацій. ОСУ можна порівняти з «домашнім каркасом» системи управління, який забезпечує своєчасне і якісне протікання всіх процесів управління. Це зумовлює увагу менеджерів організацій до принципів і методів побудови структур

управління, вибору їх видів і типів, вивчення тенденцій змін, оцінки актуальності організаційних завдань. Організаційна структура відноситься до впорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які підтримують стабільний зв'язок один з одним, забезпечуючи їх розвиток і функціонування як єдине ціле [1].

Організаційна структура управління визначає склад, приналежність і робочу взаємодію підрозділів і органів управління, між ними формується певний зв'язок щодо здійснення влади та потоку інформації. У сучасній економічній літературі загальноприйнятим є підхід, згідно з яким організація – це група людей, діяльність яких спрямована на досягнення спільної мети, українські дослідники підкреслюють, що організація – це не просто група людей, а пристрій, спосіб Відносини, відносини, взаємодії учасників, відповідно до структури організації, розрізняють виробничу структуру, технологічну структуру, структуру власності та організаційну структуру управління, причому остання є основним інструментом для вдосконалення. Стандартизувати та інтегрувати склад і зміст різноманітних ресурсів організації [2].

З цих позицій ОСУ представляється у вигляді оптимально розподіленої системи функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії. Організаційна система управління показана на рисунку 1. 1.

У процесі розробки ОСУ підприємствами в сучасних умовах господарювання важливу роль відіграє визначення конкретного способу її побудови. Залежно від обраного методу встановлення організаційної структури управління бізнесом основна увага зазвичай приділяється розподілу роботи за різними функціями, забезпечуючи узгодженість обов'язків менеджерів з делегованими їм повноваженнями. На цій основі в країні протягом десятиліть створювалися так звані формальні структури управління, відомі як адаптаційно-бюрократичні.

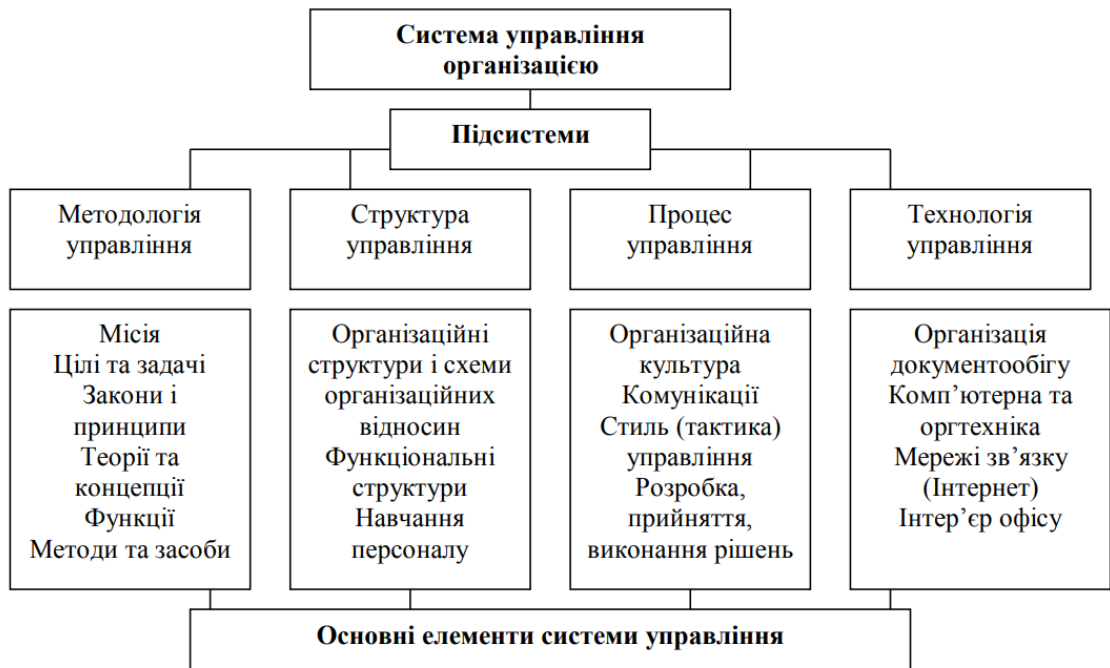


Рисунок 1.1 – Приклад організаційної системи управління підприємства

Класифікація організаційної структури показана на рисунку 1.2.

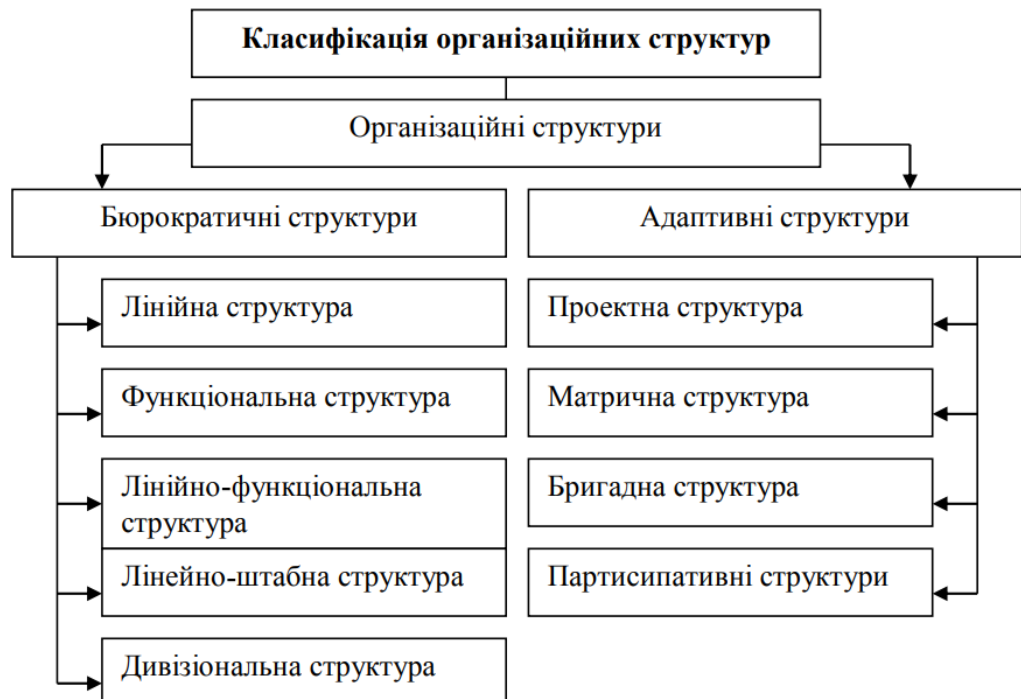


Рисунок 1.2 - Класифікація організаційної структури

Структура управління організацією відноситься до впорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які підтримують постійний зв'язок один з одним, забезпечуючи їх функціонування та розвиток як єдине ціле. Елементами структури є окремі працівники, служби та інші елементи керівного органу, а відносини між ними підкріплені зв'язками, часто поділяються на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки мають договірний характер і зазвичай є першорядними.

Вертикальні зв'язки є зв'язками, і вони необхідні, коли управління є ієрархічним. При наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть мати лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками, тобто. Особи, які несуть повну відповідальність за діяльність організації або її структурних підрозділів, функціональні зв'язки повинні відповідати інформаційним потокам і управлінським рішенням тієї чи іншої функції управління.

Процеси управління (потік інформації та прийняття управлінських рішень) відбуваються в рамках управлінської структури, яка розподіляє управлінські завдання та функції між їх учасниками, а отже, розподіляє права та відповідальність за їх виконання. З цієї точки зору структуру управління можна розглядати як розподілену та спільну форму управлінської діяльності, в якій процеси управління відбуваються з метою досягнення бажаних цілей управління.

Отже, структура управління включає всі цілі, розподілені між різними ланками, а зв'язки між цими ланками забезпечують координацію різних дій для досягнення цих цілей. Як таку її можна розглядати як зворотну характеристику операційного механізму (як процес реалізації структурних аспектів системи управління). Зв'язок структур управління з ключовими концепціями менеджменту — його метою, функціями, процесами, операційними механізмами, людьми та їхніми повноваженнями — свідчить про його величезний вплив на всі аспекти менеджменту. Тому керівники

всіх рівнів приділяють велику увагу принципам і методам побудови споруд, вибору типу або комбінації типів споруд, вивчають напрями їх будівництва та оцінюють їх відповідність цілям і завданням, які вирішуються [20, стор.107].

Багатоплановий зміст структури управління передбачає різноманітність принципів її формування. По-перше, структура повинна відображати мету і місію організації і, отже, змінюватися в міру того, як відбуваються зміни. Має відображати розподіл функцій і сфер повноважень керівників; останні визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями і зазвичай поширюються на вищі рівні управління.

При цьому авторитет керівників будь-якого рівня обмежений не тільки внутрішніми чинниками, а й зовнішнім середовищем, соціально-культурним рівнем і ціннісними орієнтаціями, соціальними традиціями і нормами та іншими чинниками. Іншими словами, структура управління має бути адаптована до соціокультурного середовища, а її побудова має враховувати умови, в яких вона функціонує.

На практиці це означає, що спроби сліпо повторити структури управління, які успішно працювали в інших організаціях, приречені на провал, якщо умови роботи відрізняються. З одного боку, важлива реалізація відповідних функцій і повноважень, а з іншого – важлива реалізація якості та культурного рівня.

Створення структур є важливим фактором в організаційній діяльності компанії. Вибір ефективного методу департаменталізації та формування загальної складної організаційної структури також є важливим фактором у діяльності управлінської команди. Часто в таких компаніях, коли є ознаки слабкості вищих функцій, керівництво вирішує, чи потрібна реструктуризація структури управління.

У західній теорії менеджменту, виходячи з концепції організаційної поведінки, структуру підприємства розглядають як найважливіший фактор,

що визначає форму поведінки (діяльності) всього колективу та його окремих членів. У зв'язку з цим організаційна структура включає такі концепції управління, як співвідношення відповідальності та влади, делегування повноважень, централізація та децентралізація, відповідальність та контроль, норми управління, організаційна політика компанії, моделі управлінських рішень, загальні та індивідуальні проекти, завдання та деякі інші. По суті, мова йде про змістовну сторону структури управління: яку мету вона виконує і який процес управління забезпечує.

Тому, даючи загальну характеристику організаційної структури, можна виділити кілька положень, які визначають їх важливість:

- організаційна структура компанії забезпечує координацію всіх функцій управління;
- організаційна структура визначає права та обов'язки керівництва (повноваження та відповідальність);
- ефективне функціонування компанії, її виживання та процвітання залежить від її організаційної структури;
- структура, прийнята цією конкретною компанією, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль управління та якість командної роботи.

Порівняльна характеристика організаційної структури управління організацією. Ієрархічний: з давніх часів організації сформували такий тип організаційної структури управління, відомий як ієрархія або бюрократія.

Поняття ієрархічної структури було введено німецьким соціологом Максом Вебером, який розробив нормативну модель раціональної бюрократії. Він містить такі принципові положення:

- чіткий розподіл праці, що призводить до необхідності використання кваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;
- ієрархічне управління, коли підлеглі підкоряються і контролюються начальниками;

- наявність формальних правил і норм для забезпечення узгодженості у виконанні керівниками завдань і обов'язків;
- формальна об'єктивність, з якою чиновники виконують свої обов'язки;
- наймайте відповідно до кваліфікації, необхідної для посади.

Запорукою раціональності цієї структури є об'єктивність прийняття управлінських рішень.

Існує багато типів ієрархічних структур, але найпоширенішою є лінійна функціональна організація управління, яка й сьогодні широко використовується організаціями по всьому світу. В основі лінійно-функціональної структури лежить так званий «шахтний» принцип, тобто структурування та спеціалізація процесів управління за функціональними підсистемами організації (маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси, персонал тощо). Сформуйте ієрархію послуг для кожного з них. По всій організації зверху вниз. Результати роботи кожної служби організаційного органу управління оцінюються показниками, що характеризують досягнення нею цілей і завдань [8, С. 112].

Багаторічний досвід роботи з лінійними функціональними структурами управління показав, що засоби управління є найбільш ефективними, коли вони виконують рутинні завдання та функції, які часто повторюються та рідко змінюються. Вони виникають в управлінні організаціями масового або багатосерійного виробничого типу, в господарських механізмах витратного типу, коли виробництво найменш чутливе до досягнень науки і техніки.

При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно працювати лише за умови рівномірності змін у всіх структурних сегментах. Але насправді це не так, і система управління недостатньо реагує на потреби зовнішнього середовища. Ситуація погіршується втратою гнучкості у відносинах між працівниками в органах управління через застосування формальних правил і процедур.

Як наслідок, передача інформації відбувається складно та повільно, що не може не позначатися на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність координації дій різних функціональних служб значно збільшує обсяг роботи керівника організації та його заступників, тобто вищого керівництва.

Ця операційна ситуація на практиці погіршується відсутністю лінійної функціональної структури управління, яка допускає відмінності у відповідальності та повноваженнях між керівниками різних рівнів і відділів: перевищує норми управління, особливо для директорів та їх заступників; створює нераціональний потік інформації. Надто централізоване управління виробництвом та експлуатацією, не продумані деталі роботи кожного відділу, така структура не потребує нормативних документів для контролю.

Подібні характеристики має так звана фронтальна структура управління працівниками, яка також передбачає функціональний розподіл управлінської роботи на різних рівнях служби працівників. Головним завданням лінійного керівника є координація дій функціональних служб (підрозділів) і керівництво ними в загальних інтересах організації.

Ієрархічна організація управління - це так звана структура бізнес-одиниці. Найперший розвиток можна простежити до 1920-х років, а пік фактичного використання можна простежити до 1960-х і 1970-х років. Цей тип структури часто описують як поєднання централізованої координації та децентралізованого управління (децентралізоване управління зі збереженням координації та контролю).

Основною особою в управлінні організацією бізнес-одиниці є не особа, відповідальна за функціональний відділ, а керівник виробничого відділу. Організаційні структури за галузями зазвичай виконуються за трьома критеріями: за продуктами, що виробляються або послугами, що надаються (продуктова спеціалізація), за орієнтацією на споживача

(споживча спеціалізація), за сферою обслуговування (регіональна спеціалізація).

Такий підхід створює більш тісний зв'язок між виробництвом і споживачем, значно прискорює його реакцію на зміни зовнішнього середовища. У міру розширення ділової та фінансової незалежності відділи почали розглядатися як «центри прибутку», які активно використовують надані їм свободи для підвищення продуктивності [8, р. 113].

Водночас дивізійна структура управління призвела до розвитку ієрархії, тобто вертикалі управління. Просили сформувати середню ланку для координації роботи відділів, груп та інших підрозділів. Дублювання управлінських функцій на різних рівнях зрештою призводить до збільшення витрат на утримання управлінської установи.

Різноманітні модифікації ієрархічної структури в країні та за кордоном не змогли вирішити проблему горизонтальної координації функціональних зв'язків, збільшили відповідальність і розширили повноваження керівників середньої та нижчої ланки, звільнили вищі ланки від оперативного контролю. Існує необхідність переходу до більш гнучкої структури, яка краще враховує динамічні зміни та вимоги виробництва.

Органічні типи: Основною характеристикою структур, які в практиці управління називають гнучкими, адаптивними або органічними, є їх властива здатність відносно легко змінювати свою форму, пристосовуватися до нових умов і органічно пристосовуватися до системи управління. Ці структури спрямовані на прискорення реалізації комплексних програм і проектів у рамках великих компаній і об'єднань, цілих галузей і регіонів. Зазвичай вони формуються *ad hoc*, тобто під час реалізації проекту, плану, вирішення проблеми або досягнення поставленої мети.

Варіанти цього типу структури включають тип проекту, тип матриці, тип цілі проекту, тип бригади та інші форми організації управління.

Структура проекту формується в процесі організації проекту розвитку і розуміється як будь-який процес цілеспрямованої зміни системи, наприклад, модернізація виробництва, розробка нових продуктів або технологій, будівництво об'єктів тощо. Управління проектом включає визначення його мети, формування структури, планування й організацію виконання роботи, координацію дій тих, хто її виконує.

Однією з форм управління проектами є формування спеціального підрозділу - проектної групи, яка працює тимчасово. До його складу зазвичай входять необхідні фахівці, в тому числі менеджери. Менеджерам проектів надається те, що називається проектними повноваженнями. Серед них відповідальний за план проекту, відповідальний за хід і стан виконання робіт, відповідальний за використання виділених ресурсів, включаючи матеріальне заохочення працівників.

У зв'язку з цим велике значення набуває вміння менеджера формувати концепції управління проектами, розподіляти завдання між членами команди, чітко визначати пріоритети та ресурси, конструктивно вирішувати конфлікти. Після завершення проекту конструкція демонтується, а працівники переводяться в нову проектну структуру або повертаються на постійні посади (у разі роботи за контрактом вони звільняються). Така структура допускає велику гнучкість, але за наявності кількох цільових програм або проектів призводить до розпорошення ресурсів і значно ускладнює підтримку та розвиток виробничого та науково-технічного потенціалу всієї організації [5, с.5].

Для полегшення завдань координації в організації керівники проектів створюють структури управління співробітниками або використовують так звані матричні структури.

Матрична структура подібна до сіткової організації за принципом подвійного підпорядкування акторів: З одного боку - безпосередня особа, відповідальна за функціональні служби надання персоналу та технічної допомоги керівнику проекту, з іншого - керівник проекту (об'єктивна

процедура), який має повноваження керувати термінами процесу, ресурсами та якістю відповідно до до запланованої реалізації. У такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами команди проекту та з іншими співробітниками, які виконують функції, які тимчасово підпорядковані йому з обмеженого кола питань. При цьому зберігається їх приналежність до безпосередніх керівників відділів, відділів і служб.

Перехід до матричної структури зазвичай охоплює не всю організацію, а лише її частину. При цьому його успіх значною мірою залежить від того, наскільки керівник проекту володіє професіоналізмом менеджера і може виконувати роль лідера в проектній команді. Масштаби застосування матричної структури в організації досить значні, що свідчить про її ефективність.

Бригадна структура значно змінила вимоги до якості практиків: пріоритет віддається відбору персоналу з загальними знаннями та навичками, оскільки тільки вони можуть гарантувати взаємозамінність і гнучкість при зміні завдань, які виконує група. У бригадах значно розширюються трудові функції працівників, підвищується їх кваліфікація за рахунок оволодіння різними професіями і заняттями, всебічного розвитку здібностей. Поєднання колективної та індивідуальної відповідальності за якість роботи та її кінцеві результати значно знижує необхідність суворого зовнішнього контролю та проміжного виробничого обліку.

Відповідно, змінюються умови оплати праці, насамперед з метою стимулювання економічно вигідної співпраці та підвищення зацікавленості в прибутках і зростанні доходів. У команду введено гнучку систему, яка тісно прив'язує рівень зарплати кожного члена команди до загальних результатів (за такими показниками, як прибуток або дохід).

1.2 Особливості функціонування та класифікації підприємницьких організаційних структур

Процес проектування бюрократичної діяльності СУ представлений такими положеннями:

- єдине керівництво, згідно з яким кожен співробітник в організації повинен мати не більше одного безпосереднього керівника;
- послідовність відповідальності та повноважень;
- топ-менеджери несуть повну відповідальність за дії своїх підлеглих;
- найнижче можливе делегування повноважень по вертикалі управління;
- спеціалізація роботи, закріплення за кожним працівником основної функції; поділ функціональних і службових функцій;
- обмеження сфер контролю діяльності (контроль розміру структури);
- простота структури та організаційна гнучкість, що забезпечує її адаптацію до сучасних динамічних умов.

Ієрархічне управління (бюрократичний) OSU має такі характеристики: складна структура (з великою кількістю горизонтальних і вертикальних зв'язків); високий ступінь формалізації; комунікація переважно зверху вниз; низький рівень участі персоналу в прийнятті рішень. Тому їх часто називають пірамідальними структурами. Принципи їх побудови є результатом глибокого аналізу процесу управління і досі вважаються більш ефективними теоретиками менеджменту, незважаючи на те, що присутність у цьому понятті слова «бюрократія» викликає реакцію неприйняття. Умови сьогодні. Усі частини світу переходять до інформаційного суспільства, яке висуває нові вимоги до системи взаємовідносин між організаціями та побудови відповідних процесів і структур управління. У більшості випадків люди прагнуть будувати

відносини між людьми в організаціях більш гнучко, що означає відмову від непотрібної формалізації та бюрократії процесів, зменшення кількості рівнів, одночасно збільшуючи горизонтальну інтеграцію між людьми. Цей тип структури відомий як органічна структура, і її головною особливістю є колективна та індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальний результат. При такому підході без необхідності глибокого розподілу праці за видами робіт між суб'єктами управлінського процесу виникають відносини, які визначаються не структурою, а характером розв'язуваної задачі [3].

Питання організаційних структур управління часто розглядаються разом із формуванням проблемно-орієнтованих команд. Це пов'язано з глобалізацією та уніфікацією діяльності учасників процесу управління, корпоративністю їхніх інтересів. В умовах розвитку цих процесів ієрархічність і лінійність управління звужують сферу діяльності організації і, перш за все, інтелектуальний потенціал цієї організаційної структури.

Зв'язки між учасниками процесу управління набувають розгалуженої мережевої структури. По суті, з'являються повні переваги нових соціальних розробок, а саме віртуальних організаційних структур управління. Віртуальні структури є ефективними, оскільки окремі гравці в мережевій структурі на вершині ієрархії управління концентруються навколо себе та своєї діяльності за активної участі інших структур та організацій, формуючи спільну мету та формуючи нові бізнес-стратегії [4].

Органічної (особливо матричної) структури є першим кроком у формуванні проблемно-орієнтованої команди, що знаменує собою трансформацію керівника у виконавця та представника команди, а також перехід від ієрархічної структури управління до корпоративного управління. структура, тобто сучасна демократична горизонтальна структура.

Мережеві структури є особливо перспективними у відкритих соціально-економічних системах, які орієнтовані на співпрацю. Функція

менеджера стає порівнянною з функцією тренера, оскільки здійснюється відбір гравців, їх навчання та постійне підвищення кваліфікації, формування команд, організація спільної роботи. Його контрольні та управлінські функції в поєднанні з фаховим талантом створюють певну додану вартість, здатну створити «людський капітал» і загалом «капітал команди». Ця організаційна структура, яку все частіше називають віртуальною, дає можливість менеджерам, які раніше займалися питаннями стабільності та захисту підприємства, звернутися до керуючого впливу з метою зміни початкових умов функціонування об'єктів. Сьогодні з аналізу характеристик, переваг і недоліків будівництва ОСУ сучасними підприємствами можна зробити важливий висновок: вибір певної ОСУ повинен бути пов'язаний зі стратегічними цілями підприємства. Удосконалення організаційної структури підприємства передбачає вибір раціонального співвідношення централізації та децентралізації, поєднання вертикального (лінійного) і горизонтального (функціонального) управління, оптимізацію розподілу функцій, прав і відповідальності між підрозділами та посадовими особами [6].

У процесі формування оптимізації організаційної структури системи управління необхідно враховувати фактори, що впливають на її якість. До цих факторів слід віднести: цілі і завдання розвитку підприємства, склад і характеристику функцій управління, обсяг і масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства, ресурси підприємства, стратегію розвитку підприємства.

Існують різні типи організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, продуктова, матрична тощо [3].

Кожен тип організаційної структури управління бізнесом має свої плюси і мінуси. (Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 Переваги та недоліки різних типів організаційних структур

Тип	Переваги та недоліки
1	2
Лінійна	Цей вид підходить для малого бізнесу, він гарантує одноманітність і чіткість замовлення. Цей тип характеризується тим, що за все відповідає керівник. Але співробітники з такою організаційною структурою будуть перенасичені інформацією. Відстала технологія виробництва
Функціональна	Такий тип управління характерний для МСП. Він відрізняється компетенціями своїх співробітників з більш широкими можливостями. Серед моїх працівників є конкуренція та конфлікти.
Лінійно-функціональна	Найпоширеніший тип організаційної структури для лінійних функцій. У ньому більше менеджерів і висококваліфікованих співробітників. Тут немає зв'язку між підрозділами.
Продуктова	Тип створений для готельних комплексів зі складною функціональною структурою організації виробництва. Крім основної послуги, є й інші послуги. Надто велика конкуренція.
Матрична	Призначений для великого бізнесу з кількома рівнями. Цей тип адаптується до змін, є мотивація співробітників, а функції налаштовані для економії часу та ресурсів. Негативною ознакою є розвиток бюрократії.

Будь-який тип організаційної структури повинен відповідати певним вимогам: мета; сприйняття; ефективність; надійність; економічність; гнучкість для розвитку; стабільність.

Організаційна структура сучасних підприємств дуже нестабільна і постійно змінюється відповідно до масштабів виробництва, виду діяльності та зовнішнього середовища. Тобто зміни вимагають оптимізації організаційної структури [3].

Основними причинами, які спонукають керівництво до оптимізації організаційної структури, є:

- неефективне ведення бізнесу;
- відставання від вимог ринку;
- збільшення плинності кадрів;
- використання старих технологій.

Для правильного вдосконалення організаційної структури необхідно дотримуватись таких принципів:

- правильне формування цілей і завдань підприємства;
- сегментована внутрішня інфраструктура;
- забезпеченість ресурсами;
- своєчасне виконання всіх документів і норм.

Під структурою управління розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому.

Для того, щоб організаційна структура управління мала позитивне завершення, необхідно дотримуватись вимог, які забезпечують оптимістичний результат:

1) стратегія підприємства повинна відповідати масштабам і специфіці його діяльності;

2) правильний розподіл роботи між відділами та співробітниками, що забезпечить творчий потенціал та оптимальне навантаження;

3) робочі інструкції визначаються індивідуально для кожного працівника;

4) забезпечується та підтримується баланс між функціями та обов'язками. Елементи зовнішнього середовища відіграють важливу роль у формуванні та оптимізації організаційної структури, контролюючи зміни функцій окремих елементів і запобігаючи конфліктам всередині підприємства.

Такими основними елементами є:

- споживачі продукції;
- постачальники сировини і матеріалів;
- акціонери;
- державні установи;
- органи місцевого самоврядування;
- засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи;
- екологія та міжнародне середовище.

Цілі бізнесу є частиною комплексного підходу до успішної оптимізації організаційної структури. У той же час він повинен бути простим, лаконічним і містити всі цілі, які призведуть до покращення роботи підприємства. Чим простіше і чіткіше він структурований, тим легше працівникам зрозуміти своє місце в ньому, адаптуватися до такої форми управління: і брати активну участь у досягненні цілей компанії, тобто забезпечити, щоб повідомлення були чітко спілкування та інтегрування з усією командою. Соціально-економічний розвиток підприємств може бути використаний як мета оптимізації організаційної структури управління підприємством для забезпечення ефективності управлінських рішень [4].

Це означає, що проблема, що розглядається в наступному підрозділі бакалаврської роботи, потребує вирішення. Виробничий процес є важливим фактором, що впливає на оптимізацію організаційної структури підприємства. Чим менше видів і видів продукції чи послуг має підприємство, тим простішою буде організаційна структура підприємства. Важливим чинником оптимізації організаційної структури управління підприємством є обсяг виробництва, який впливає на кількість підрозділів, чисельність працівників (через велику чисельність працівників інколи виникає необхідність створення додаткових сегментів), критерії підпорядкованості та географічне положення.

1.3 Методичний підхід до удосконалення організаційних структур

При створенні структур або їх удосконаленні необхідно враховувати фактори, що впливають на якість, а саме: цілі та завдання розвитку та оптимізації, масштаби господарської діяльності, обсяги виробництва, ресурсне та матеріальне забезпечення, внутрішню організацію процесу створення продукції, соціальну інфраструктуру підприємства. економічний розвиток підприємства та бізнесу.

Фактори вибору організаційної структури управління. У західній теорії менеджменту можна виділити три групи факторів, які впливають на вибір фірми (фірми) в ту чи іншу структуру. Вони наведені в таблиці 1.1.

До першої групи належать такі характеристики корпоративного управління: комплексність, формалізація, централізація, специфікація контролю (сфера контролю). Другу групу факторів, що впливають на структуру та її вибір, ми зазвичай називаємо загальними факторами. Вони якимось зовнішні, або примітивні, відносно перших. Вони самі приймають рішення про початковий конструктивний вибір. Це стратегія компанії, тип продукту або технології, зовнішнє середовище, розмір організації. [5, С. 147].

Третя група включає ознаки «влада і контроль» і «комп'ютеризація обробки інформації».

Сукупність внутрішніх факторів. За ступенем вираженості цих трьох компонентів (комплексності, формалізації, централізації) структури діляться на дві категорії: ієрархічні та органічні.

Механічна організаційна структура характеризується високою складністю, особливо великою кількістю горизонтальних відділів, високим ступенем формалізації, обмеженою інформаційною мережею та низьким ступенем участі всіх керівників у прийнятті рішень.

Таблиця 1.2 - Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

№	внутрішній	загальний (зовнішній)	спеціальні
1	2	3	4
	Специфікація керованості (сфера контролю)	зовнішнє середовище організаційна стратегія	Комп'ютеризовані ефекти влади та контролю
	Складність	Технологія (продукт) Розмір організації	Інформаційний потік
	нормалізація		
	централізація		

Органічні структури простіші, мають розгалужені інформаційні мережі та менш формальні. Управління в органічній структурі децентралізоване. Ієрархія включає:

- а) високодиференційовані по горизонталі;
- б) жорсткі ієрархічні відносини;
- в) зобов'язання надати послуги;
- г) Високий ступінь формалізації;
- д) Формалізуйте канали зв'язку та централізуйте процеси прийняття рішень.

За органічною структурою:

- а) низький ступінь диференціації;
- б) кооперація (вертикальна і горизонтальна);
- с) Адаптивні обов'язки (за потребою);
- г) низький ступінь формалізації;

д) неформальне спілкування;

д) Децентралізація повноважень прийняття рішень.

Щоб вибрати стратегію, яка повністю задовольняє всі цілі оптимізації, необхідно врахувати вплив багатьох факторів, щоб переконатися в правильності свого вибору: причини корпоративної кризи; зовнішні фактори, що впливають на рівень стабільності та збалансованості; вивчення внутрішнє середовище компанії. У період, коли підприємствам необхідно змінити організаційну структуру, дії повинні бути спрямовані на оптимізацію використання матеріалів, зниження витрат і гнучку адаптацію до нових умов зовнішнього середовища. Удосконалення організаційної структури управління підприємством створює форму балансування між централізованими та децентралізованими функціями.

Це прагнення призвело до необхідності створення системи управління, яка характеризується централізованою розробкою корпоративних вдосконалень і державної політики та децентралізованим оперативним управлінням. Для посилення функції управління використовуються такі методи: інноваційні групи, метод програмних цілей, матрична структура. Але при проектуванні структури управління організацією найбільше уваги приділяється використанню концепції стратегічної бізнес-одиниці організації. Тут повністю реалізовані принципи: централізації формування стратегії та децентралізації процесу реалізації, забезпечення гнучкості та адаптивності управління, широкої участі менеджерів усіх рівнів у процесі управління [5].

До відома, основними принципами ефективного впровадження змін для забезпечення належної оптимізації на підприємстві можна вважати:

- комплексний підхід, який дозволяє здійснити реструктуризацію організаційної структури на всіх рівнях управління;
- основою вдосконалення має бути економічна стратегія підприємства;

- взаємозв'язок між організаційною структурою підприємства і сферою виробництва;
- прогнозування впливу вдосконалення на колектив;
- обов'язкове підвищення кваліфікації персоналу.

На рисунку 1.3 зображено приблизну схему процесу проектування організаційної структури управління.

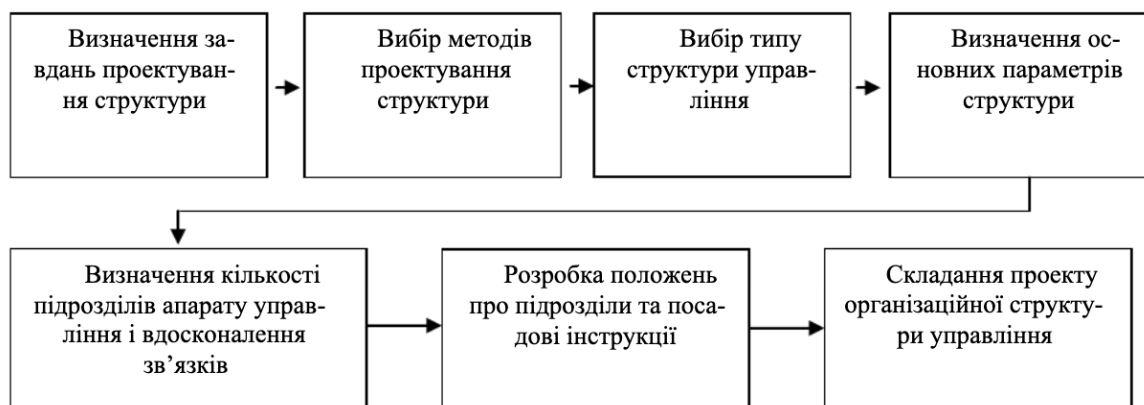


Рисунок 1.3 - Схема процесу проектування організаційної структури управління

Далі (рисунок 1.4) наведено алгоритм удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством або створення нової організаційної структури управління.

При розробці нової організаційної структури управління необхідно розглянути наступні завдання:

- визначення типу структури управління
- визначення складу та кількості ланок ієрархії управління
- визначення характеру субординації між різними частинами організації
- розрахунок вартості утримання апаратури керування [5].

Вибір організаційної структури управління підприємством здійснюється відповідно до попередньо сформульованої організаційної структури або шляхом поєднання функцій різних структур.

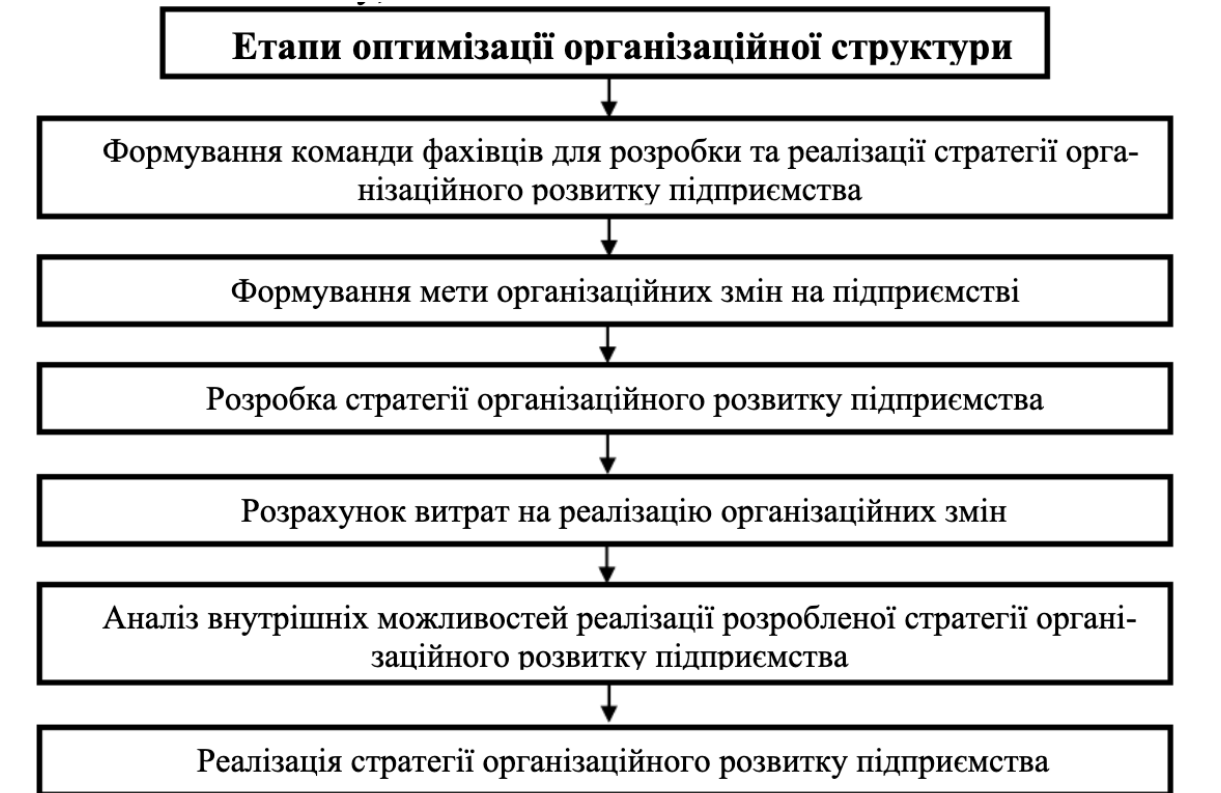


Рисунок 1.4 - Алгоритм удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством

Основним нововведенням в оптимізації організаційної структури є підвищення якості діяльності всіх співробітників і їх керівників. Це забезпечить ефективну та злагоджену роботу всіх підрозділів [1].

Для розробки оптимізації організаційної структури необхідно розробити послідовність, якої необхідно чітко дотримуватися для забезпечення успішного результату. Даний алгоритм побудови та впровадження нової організаційної структури управління підприємством є універсальним і підвищує ефективність роботи всього підприємства.

У сучасний період розвитку менеджменту все більше організацій (компаній, корпорацій) підвищують темпи управління: на одного керівника припадає 10-12 підлеглих. Це пов'язано зі спрощенням лінійної структури або переходом до нової адаптивної структури.

Обсяг контролю означає кількість підлеглих, якими менеджер може ефективно керувати. Традиційно вважається, що менеджер може керувати 5-7 людьми. Однак проблема керованості не така проста.

Концепція сфер контролю важлива для класичної теорії управління стосовно класичних функціональних структур. Побудова структури — кількість рівнів — залежить від кількості підлеглих. Чим менша норма контролю, тим більше шарів у структурі. Можна припустити, що низький рівень контролю сприяє підвищенню продуктивності праці співробітників, що входять до структури. Але це вимагає більше менеджерів і коштує дорожче [8, С. 153].

Не менш важливим є аспект стимулювання, тобто те, як керівники та їхні підлеглі відчують і поведуться в структурах з високим і низьким контролем з боку нагляду. Конкретне дослідження західної практики менеджменту виявляє такі залежності: Задоволеність менеджера-менеджера своєю роботою в цілому зростає зі збільшенням кількості підлеглих, які його обслуговують.

Поведінка цих працівників неоднозначна. Багато залежить від особистості людини. Позитивні люди, які вважають за краще бути незалежними, воліють працювати там, де керівники не дбають про них. Однак діапазон контролю широкий. Багато більше вважають за краще працювати в структурах під жорстким прямим контролем керівників. Під їх опікою вони почуваються комфортніше.

Норми контролю безпосередньо пов'язані з освітнім та інтелектуальним потенціалом працівників. Чим він вищий, тим менше потрібно контролювати. На вибір тієї чи іншої специфікації управління також впливає складність або одноманітність рішення. Поставлені завдання, важливість цих завдань, фізичний стан персоналу, стиль управління організацією тощо. Друга група є вихідною для вибору та формування організаційної структури підприємства.

Норми контролю безпосередньо пов'язані з освітнім та інтелектуальним потенціалом працівників. Чим він вищий, тим менше потрібно контролювати. На вибір тієї чи іншої специфікації контролю впливає також складність або єдність розв'язуваних завдань, ступінь важливості цих завдань, фізичний стан персоналу, стиль управління в організації та ін. Друга група є вихідною для вибору та формування організаційної структури підприємства.

Теоретики управління віддають перевагу взаємозв'язку "стратегія-структура". Дослідження показали, що в сучасному менеджменті основний зміст структурування полягає в тому, що компанії обирають одну з трьох стратегій: інноваційну стратегію, стратегію скорочення витрат або стратегію, яка містить основні характеристики перших двох.

Компанії з інноваційними стратегіями мають органічні, неформальні та децентралізовані структури. Ієрархічна стабільність потрібна компаніям, які стратегічно орієнтовані на зниження витрат виробництва (наприклад, всесвітньо відомий Reader's Digest). Третя категорія компаній має гібридні структури, поєднання ієрархічної та органічної структур (АУВУЕМ, General Motors, Chrysler та ін.).

Вплив розміру організації на її структуру тісно пов'язаний із зазначеними вище характеристиками структури: складністю, формалізацією та децентралізацією. Природно припустити, що компанія з сотнями тисяч працівників має складну структуру, велику кількість ієрархій або відділів тощо. Це ієрархія. Структурного спрощення можна досягти шляхом інтеграції органічних структур.

Між розміром організації та централізацією існує зворотна залежність. Якщо підприємство невелике, то управління ним зазвичай централізоване. Якщо компанія велика, топ-менеджмент не може забезпечити контроль над усім і змушений делегувати частину повноважень нижчим рівням. Вплив технології виробництва на організаційну структуру підприємств (компаній) є першочерговим фактором. Технологія

відноситься до процесу перетворення вихідного продукту в кінцевий продукт. Дослідження показали, що структура управління конкретною організацією залежить від двох характеристик технології: ступеня рутинності (повторюваності) операцій і зовнішнього вигляду продукції.

Методи, які використовують стандартні та автоматизовані операції, відомі як звичайні методи. Використовуються в масовому виробництві, безперервному виробництві (сталі, нафтопродуктів) тощо товарів, промислових і споживчих товарів.

Технології, що використовуються для виробництва штучних продуктів, включаючи широкий спектр операцій, відомі як нетрадиційні технології. До нетрадиційних технологій відносяться також складні, нові, вдосконалені технології тощо, які використовуються для виробництва високоякісної продукції.

Як правило, компанії з традиційними технологіями мають ієрархічну структуру, оскільки дублювання сприяє збільшенню кількості горизонтальних і вертикальних підрозділів. Ці організації мають велику кількість правил, директив та інших орієнтовних документів. Малі фірми, що займаються масовим виробництвом, також мають високу концентрацію [8, С. 107].

Для організацій з нетрадиційними технологіями використовуйте органічні структури.

Розглянемо детально останній фактор у розглянутій групі, четвертий фактор - вплив середовища на структуру фірми.

Середовище може впливати на діяльність організації, але не знаходиться під її контролем. Друга частина визначення дуже важлива, оскільки організації змушені змінюватися всередині, щоб пристосуватися до зовнішніх факторів. Цих факторів багато: споживачі, організацій-постачальники, конкуренти, національні та юридичні служби, національні та громадські організації.

Вплив зовнішнього середовища на підприємство мінливий. Деякі організації працюють у відносно статичних умовах, мало змінюється зовнішнє середовище: не з'являються нові конкуренти, нові технології, немає особливого впливу на державу та громадський сектор. Звісно, у цьому випадку компанії не потрібно змінювати структуру.

Однак такі ідеальні умови зустрічаються рідко. У більш загальному плані фірми реагують на зміни зовнішнього середовища та діяльності. Щоб вижити в таких умовах, фірми (компанії) змушені робити великий акцент на розвитку адаптивних внутрішніх структур. У більш непередбачуваних, динамічних і складних середовищах більш ієрархічні структури замінюються органічними структурами, або органічні структури частково містяться в ієрархічних структурах.

Особливим є фактор «контроль потужності». Деякі західні дослідники менеджменту стверджують, що вибір організаційної структури бізнесу або компанії багато в чому залежить від цього фактора. Вибір тієї чи іншої організаційної структури в цій ситуації є результатом боротьби за владу (контроль) всередині компанії, коли керівники більше стурбовані інтересами свого відділу, ніж інтереси компанії.

Більшою мірою фактор влади існує на вищому рівні управління. Зазвичай вони досить консервативні і не вирішуються змінити існуючу структуру управління навіть у разі необхідності. Для цього потрібен сильний поштовх ззовні або поява інноваційного лідера, щоб топ-менеджмент зважився на серйозні структурні перетворення. Для них «ідеальна» структура — це така, в якій цю владу легше підтримувати, тобто організація, де робота більш обмежена правилами та жорстко контролюється.

Деякі вчені вважають, що керуючий фактор влади настільки впливовий, що багато сучасних корпорацій і корпорацій мають ієрархічні організаційні структури.

Важливим при виборі організаційної структури є фактор комп'ютеризації обробки інформації [1, С. 120].

Теорія і практика сучасного західного бізнесу показує, що широке використання комп'ютерних технологій є невід'ємною частиною адаптивної структури. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між керівниками та підрозділами завдяки прямому доступу до необхідної інформації. Менеджери використовують персональні комп'ютери (термінали) для швидкого зв'язку один з одним і вирішення спеціальних завдань. Комп'ютеризація інформації є засобом зв'язку між усіма підрозділами адаптивної структури: продуктами, підприємствами, інноваціями, спеціалізованими відділами тощо.

Комп'ютери та комп'ютерний збір інформації також допомагають вищим ешелонам управлінського персоналу краще розуміти, що відбувається нижче, та швидше вносити корективи, якщо необхідно.

2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО ФІЛІАЛУ КОМПАНІЇ JOIN UP!

2.1 Загальні відомості та характеристика системи менеджменту підприємства Join UP!

Join UP! — українська приватна компанія, заснована в 2001 році як туристичне агентство. Спочатку туркомпанія займалася продажем турпакетів від імені інших туроператорів, таких як Turtess, TEZ Tour, Karyu Tour. Він почав працювати як туристичне агентство в жовтні 2010 року, коли відкрив свій перший напрямок - Дубай, ОАЕ.

Фірмовий слоган компанії «Join Up! І цілого світу мало!»

Основне завдання туроператорів – надати якісні тури споживачам з різними прагненнями та можливостями. Туристичні організації виконують три функції (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Функції Join Up!

Зараз центральний офіс туристичної агенції «Join UP!» знаходиться за адресою Харківське шосе, 201/203, метро «Бориспільська», Київ. З

10.12.2018 року керівником туристичного підприємства є Сероухов Сергій Геннадійович. Власниками та засновниками туристичної фірми є Альба Олександр Юрійович та Альба Юрій Іванович. Основний вид діяльності 79.12 Діяльність туроператорів.

Ліцензія на провадження турагентської діяльності видана Міністерством економічного розвитку і торгівлі України 04.12.2015 (додаток А). Існуючі банківські гарантії фінансової підтримки цивільно-правової відповідальності туристичних агентств, видані 2 жовтня 2020 року, дійсні до 11 жовтня 2021 року включно. Гарантована сума становить 660 752,00 грн., що становить 20 000 євро.

Історія виникнення компанії не така захоплююча і райдужна, як це помилково вважають. Але завдяки наполегливій праці колективу, розвитку та бажанню принести користь людям сьогоднішнє туристичне агентство входить до трійки лідерів країни.

«Join Up» 1996 року був простим варіантом туристичної кампанії – все почалося в авіакасах (АЦС «Україна»). Бренд був офіційно зареєстрований в 1997 році, після чого почався стрімкий розвиток і трансформація. Туристична агенція Join Up (Join AP!) почала роботу в Україні в 2009 році. Join Up (Приєднуйтесь до AP!) починав як багатопрофільний туроператор, пропонуючи тури до трьох основних напрямків: Домініканської Республіки, ОАЕ та Таїланду.

У 2010 році географія туризму була розширена до Індії, Шрі-Ланки, Мексики, Куби, Словенії, Андорри, Іспанії, Швейцарії, Йорданії. У цьому ж році Join Up Travel Agency відкрила франчайзингову мережу та почала активно розвивати співпрацю з українськими туристичними агентствами. Компанія Join Up (Приєднуйтесь до AP!) була заснована родиною Альба. Засновниками є Юрій та Тетяна Альби, а навесні 2019 року співвласником виступив їхній син Олександр.

У 2011 році Join Up отримала ліцензію IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту). Умовою отримання такої ліцензії є проходження

турфірмою щорічного аудиту, перевірки рівня кваліфікації та компетентності. Крім того, у 2011 році Join Up розширив свою географію туром до Хорватії, Чорногорії, Болгарії, Ізраїлю та Мальдів.

У 2012 році приєднуйтеся! Відбувся ребрендинг під звучним девізом: «Свіжий вигляд – високо літай!» Цей період ознаменувався переглядом робочої політики, покращенням обслуговування клієнтів та іншими корисними нововведеннями. Це зіграло дуже добру роль у подальшій співпраці з кооперативними підприємствами, а також зіграло роль у встановленні теплих стосунків із туристами, які повністю розуміють один одного.

2012-2013, приєднуйтеся! Розширення території за рахунок Кіпру, Греції, Тунісу, Єгипту та інших країн фактично заклало основу для подальшої агресивної експансії компанії. Join Up (Приєднуйтеся до AP!) активно розширюється, відкриваючи офіси в Баку та Кишиневі. З 2014 по 2015 рік туристичне агентство Join Up (Приєднуйтеся до AP!) додало до списку країн Італію, Грузію та Туреччину, а також Україну, Сейшельські острови та Танзанію.

З 2015 року і по теперішній час туристична агенція Join Up (Join AP!) активно прагне завоювати лідируючі позиції на українському туристичному ринку.

Команда агентства налічує понад 600 осіб, а партнерська мережа в Україні налічує 19 власних агентств, 121 франчайзингове агентство та майже 7300 партнерських агентств. Туроператори багатoproфільні і можуть організувати будь-який вид відпочинку відповідно до побажань приватних осіб або компаній. Зосередьтеся на трьох векторах туристичних напрямків: Welcome to Europe (Середземномор'я та класична Європа), Exotic Mood (екзотичні місця від Мексики до Балі), Arabian world (країни арабського світу). Логотип туристичної агенції «Join UP!» представлений на малюнку.

2.2.

Загалом продуктивий портфель компанії налічує понад 60 туристичних напрямків у різні куточки світу. Турфірма є засновником та організатором щорічного туристичного заходу INSIDE TRAVEL INDUSTRY, спрямованого на популяризацію туризму в Україні. За даними Міністерства економіки та розвитку України, частка компанії на ринку в'їзного туризму серед туристичних агентств становить близько 30%.



Рисунок 2.2. Логотип туроператора «Join UP!»

Щоб убезпечити туристів під час туру, туроператори «Джоін Ап!» користуються послугами таких страхових компаній, як «ЮСІ» та «Рідна». Завдяки страховому сервісу туристи можуть без проблем придбати будь-який туристичний продукт компанії Join UP. Страхова компанія захищає туристів компанії від усіх можливих страхових ситуацій - скасування рейсу, відмови у візі, хвороби, нещасного випадку та інших непередбачених обставин. Ви можете скористатися цією послугою при бронюванні всіх турів в туристичній агенції Join UP. І всі турагенти цієї турфірми.

Крім того, туристична агенція «Join UP!» співпрацює з такими відомими брендами, як «Beyond», «Elle», «WOG», «Аптека доброго дня», «Епіцентр», «Фокстрот», «Інтер» та ін. . Співпраця з відомими українськими брендами зробила оператора ще більш відомим, ніж раніше.

Приєднуйтесь до ТОВ Туристична агенція «Джоін Ап»! Переваг багато (рис. 2.3).

Розглядаючи динаміку показників туристичної підприємницької діяльності за період 2018-2022 рр., можна зробити наступні висновки, що

через нестабільну економічну та політичну ситуацію в країні, особливо у 2020 та 2022 рр., чистий дохід від здійснення бізнесу за рахунок Пандемія коронавірусу Війна з Росією через Україну призвела до падіння туристичної активності у 2020 та 2022 роках, з меншою кількістю туристичних послуг.

У 2020 році витрати на виробництво та продаж послуг зросли разом, що вказує на те, що витрати на закупівлю необхідних матеріалів для компаній для завершення власних туристичних продуктів або послуг зросли протягом досліджуваного періоду. Компанію також змусили відшкодувати збитки та легко літати на літаках, що також спричинило величезні витрати.

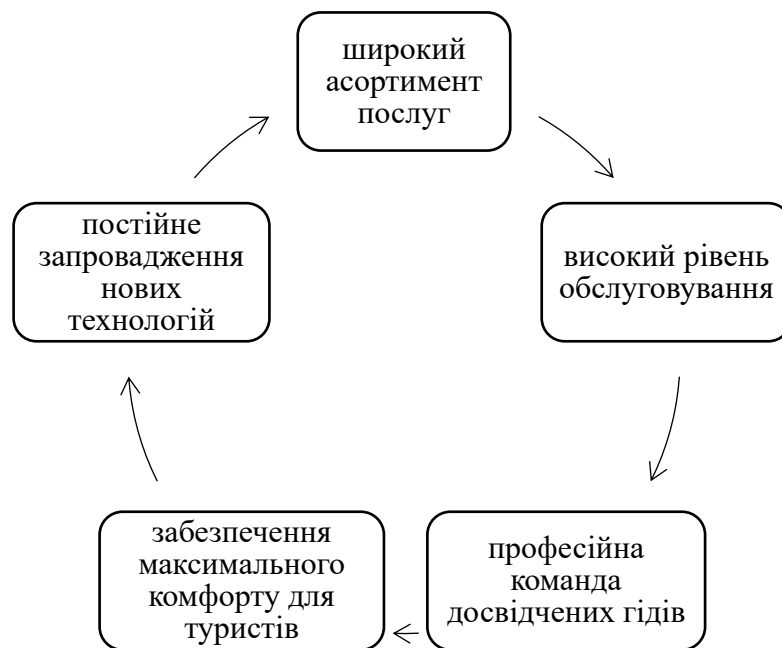


Рисунок 2.3. Переваги ТОВ Join UP!

Чисті фінансові результати: покращення прибутку в 2019 році порівняно з 2018 роком - з абсолютним відхиленням 5 065 тис. грн. Однак у 2020 році показник почав знижуватися – з абсолютним відхиленням -13,975 тис. гривень. Якщо вчасно її не усунути, підприємство й надалі зазнає більших збитків, що в майбутньому може призвести до банкрутства та ліквідації підприємства.

Отже, турфірма «Join UP!» - суб'єкти туристичної діяльності з великим досвідом роботи на українському туристичному ринку. Географія бренду компанії з кожним роком розширюється. Турфірма має власну авіакомпанію «SkyUp», яка охоплює широку польотну програму – рейси з Києва, Львова, Одеси, Харкова, Запоріжжя. Туристичне агентство також має розгалужену партнерську мережу, включаючи 19 приватних агентств, 121 франчайзингове агентство та понад 7000 партнерських агентств.

З 2016 року туристична компанія активно розвивається в регіоні, оновлюючи офіси та поповнюючи команду новими співробітниками. Продажі в регіональних представництвах зросли більш ніж втричі порівняно з попереднім роком.

Співробітники приєднуйтесь! Справжні професіонали, які люблять свою справу, вміють ефективно працювати та мають дружні стосунки в колективі. Організація регулярно проводить кваліфікаційне навчання своїх працівників, витрати на навчання несе організація.

Приєднуйтесь і ви до Join UP! Кількість партнерів постійно збільшується, щорічно відкривається велика кількість франчайзингових туристичних агентств. Приєднуйтесь через функцію в Адміністрації ТОВ! Компанія розділена на певну кількість відділів для вирішення будь-яких завдань, пов'язаних з туристичною діяльністю та організаційним розвитком.

Організаційна структура підприємства лінійна - всі керівники відділів повністю підпорядковуються генеральному менеджеру, в той же час співробітники організації підпорядковуються тільки одному керівнику в межах своєї компетенції, а результати виконаної роботи передаються керівникам відділів, а потім генеральному менеджеру.

Перевагою такої організаційної структури є її повна визначеність, кожен керівник працює в межах делегованих йому повноважень, а працівники — у сфері виконуваної та безперебійної роботи. У тому числі завдяки такій структурі дотримується точність роботи, швидкість дій, особливо враховуючи цю сферу, де тільки оперативна робота може

конкурувати з іншими турфірмами. Отже, ми можемо бути впевнені, що ієрархія співробітників організована ефективно в бізнесі, а лінійна функціональна структура певним чином є однією з найефективніших структур у туристичному секторі, оскільки кожен відділ формує сегмент туристичного продукту організації.

У цій структурі управління лінійні підрозділи приймають рішення, а функціональні відділи допомагають приймати різні рішення, заходи та плани управлінських рішень. Перевагою такої організаційної структури є ефективне використання виробничого та управлінського потенціалу, а також своєчасне вирішення нагальних проблем. Видно, що управління працівниками є ефективним, тому що така модель управління існує на підприємстві досить давно, і фінансові показники компанії також непогані. Мотивація працівників здійснюється матеріальним і нематеріальним стимулюванням. Матеріали - це відсотки від продажів туристичним агентствам, підвищення зарплати, додаткові бонуси, знижки на проїзд або в деяких випадках повна сума оплати тощо. До нематеріальних стимулів належать підприємницький дух на роботі, можливість відвідувати певні установи за власний кошт, святкові подарунки тощо.

В останні роки компанія активно розвиває франчайзингову мережу. ТОВ та ФОП, які можуть займатися туристичною діяльністю та мають договори оренди офісних приміщень. Компанія пропонує чесні та вигідні умови співпраці та постійну підтримку. Також доступне обладнання компанії, логотипи, рекламні матеріали та сувеніри. Для працівників регулярно проводяться навчальні тренінги та пільгові ознайомчі екскурсії.

Керівництво компанії приділяє велику увагу комфорту і безпеці туристів, постійно оновлюючи автопарк в країні, в якій вона знаходиться. Сьогодні це сучасні безпечні транспортні засоби з кондиціонером і бездротовим Інтернетом.

Приєднуйтеся до туристичної компанії! Працює професійно підготовлена команда, яка може надати будь-які види туристичних послуг.

Будь-який працівник, який влаштовується на роботу, буде знайомий з інформацією про роботу та посадовими інструкціями. На малюнку 2.4 ми можемо побачити перелік вакансій (організаційну структуру) компанії Join UP!.

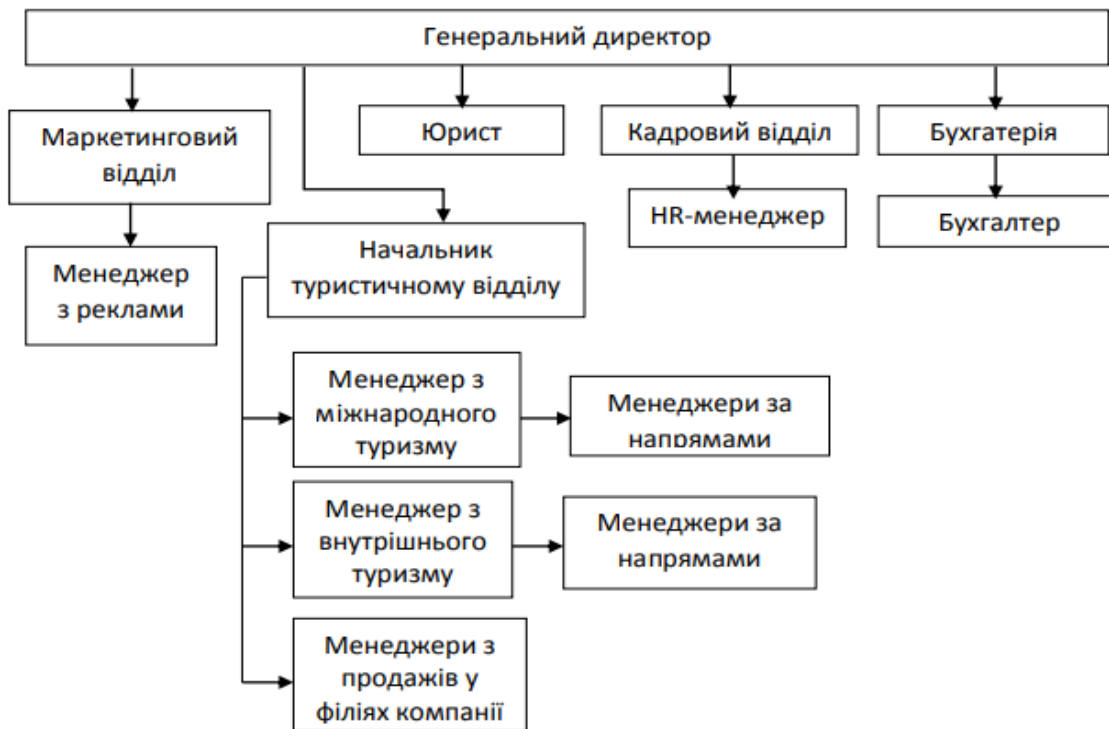


Рисунок 2.4 Організаційна структура туристичної фірми ТОВ «Join UP!»

Генеральний менеджер також є лідером, який об'єднує організацію в команду. Начальники приймають важливі рішення, а підлеглі приймають низку поточних конкретних рішень. У кожного працівника є функціональні обов'язки, які необхідно виконувати та вчасно доповідати керівництву.

Генеральний директор встановлює зв'язки з іншими організаціями в Україні та за кордоном, представляє інтереси підприємства, укладає договори та інші необхідні дії для забезпечення діяльності підприємства.

Кожен офіцер приймає рішення в межах своєї компетенції та обов'язків, але може проявляти ініціативу, хоча напрямок ініціативи визначається посадовою інструкцією.

Організаційна структура туристичної компанії «Join UP!»:

- відповідно до мети та завдань підприємства, а саме надання туристичних послуг із забезпеченням фінансової стійкості, належного рівня динаміки та позитивного фінансового результату;
- охоплює всі функції управління компанією;
- існує чіткий розподіл функцій і обсягів робіт на рівні керівництва;
- наявність систем організації праці, інструкцій, стандартів і специфікацій виконання робіт на кожному рівні управління;
- визначає права та обов'язки керівників усіх рівнів;
- визначає коло повноважень і відповідальності.

2.2 Діагностика основних показників господарської та фінансової діяльності туристичної фірми

Відокремленим вектором діяльності фірми «Join UP!» – є задоволення потреб клієнтів в індивідуальних та корпоративних турах. Турфірма повністю бере на себе турботи з організації бізнес-зустрічей, брифінгів, різноманітних конференцій та семінарів. Окремо клієнти можуть придбати послугу з організації розважальної програми, або, навіть створення спеціально для їх туру рекламної продукції та оформлення приміщень.

Місією туркомпанії «Join UP!» є завдання зробити подорожі доступними великій кількості українців та відкрити Україну всьому світу. Туристичний оператор Join UP! – є лідером за обсягами бронюваннями (34,49%) та відправленнями (40,45%). Демократичний рівень цін та розширена програма перельотів дали змогу компанії зайняти позицію лідера з продажів турпакетів. Основним конкурентом компанії є фірма Apex Tour, яка займає позицію в рейтингах продажів (25,49% та 22,96% відповідно). Конкурент відрізняється від досліджуваної компанії тим, що пропонує більше доступних турів до Єгипту, ОАЕ та чартерні програми в екзотичні місця.

Турфірма має багато проектів, представлених на офіційному сайті Join UP! Зокрема, запровадження таких проектів, як «Виграй подорож» (розіграш із мережевими АЗС SOCAR та готелями AmstelSki), JOIN MICE (організація ділових поїздок), Travel with Uklon (розіграш для Буковель travel). в армію! Тут регулярно проводяться різноманітні акції та розіграші серед туристів.

Компанія має понад 50 власних напрямків: ОАЕ, Шрі-Ланка, Індія, Болгарія, Чорногорія, Хорватія, Угорщина, В'єтнам, Таїланд, Чехія, Домініканська Республіка, Мексика, Куба, Польща, Словаччина, Словенія, Франція, Швейцарія, Італія, Індонезія, Андорра, Іспанія, Маврикій, Мальдіви, Ізраїль, Йорданія, Кіпр тощо. Перше «Приєднуйтеся!» Пріоритет надається Таїланду, ОАЕ та Домініканській Республіці. Сьогодні бренд відомий тим, що пропонує туристичні послуги в понад 50 країнах на 4 континентах, а також в Океанії та на островах Карибського моря.

Компанія має представництва та партнерські філії у великих містах, щоб забезпечити туристів різноманітним дозвіллям та розвагами:

- пляж і сім'я;
- спа та оздоровлення;
- подорожі на відпочинок;
- коротка подорож;
- розважальне шоу;
- шопінг-тури містами Європи, Азії та Близького Сходу;
- молодіжні та спортивні розваги;
- лижний тур;
- розкішні подорожі.

Протягом останніх років турфірма зберігає беззаперечне лідерство в цих регіонах - Чорногорія (30% ринку), Болгарія (30%), Шрі-Ланка (80%), Мальдіви, Об'єднані Арабські Емірати та Ізраїль. У кожному напрямку туроператори проводять різноманітні акції, розповідаючи про веселі події та свята, які занурять вас у культуру та характер держави. Туристичні

компанії підбирають найкращі готелі для своїх клієнтів, пропонують вигідні ціни та створюють акції для туристів, тим самим стимулюючи більший інтерес до цих місць. У туристів ці райони завжди асоціюються з компанією Join UP!, тому збереження лідерства організації – справа принципова.

На сайтах туристичних агентств ви завжди можете знайти інформацію про актуальні та нові екскурсійні тури, цікаві акції, різноманітні знижки чи бонусні програми. Є можливість знайти багато необхідної інформації. Наприклад, розділ про розвиток і навчання стане в нагоді для роз'яснення багатьох організаційних моментів, в тому числі на сайті, де можна дізнатися про партнерство, можливості франчайзингу, умови та переваги.

Розділ «Вакансії» буде цікавий тим, хто шукає роботу своєї мрії в туристичній сфері. Також на цьому сайті можна знайти багато корисної інформації про правила, звичаї та традиції різних країн світу, розклад рейсів, правила авіакомпаній, візову підтримку, послуги та перебування в країні.

Туроператор має власний канал на платформі YouTube, де розміщує різноманітні відео про подорожі різними країнами, презентує різноманітні новинки, акції та вебінари. Також туристична організація має сторінку в Instagram. Там можна побачити багато фотографій, пов'язаних з темою подорожей, також є опитування та конкурси серед передплатників.

Окрім основних заходів туру, туроператори також проводять вебінари. Це також є частиною місії компанії – навчання та обмін досвідом для підвищення ефективності роботи професіоналів у сфері туризму. Так званий фестиваль вебінарів туристична агенція «Join UP!» веде свій канал на платформі YouTube, створений у 2011 році та має 7,55 млн підписників. Перший вебінар був запущений 8 листопада 2011 року, присвячений Болгарії та Польщі. Туроператор випускає кілька відеороликів на місяць для різних напрямків, а вебінари зазвичай проводять керівник напрямку, заступник керівника напрямку, представник мережі готелів.

Сайт формує імідж туристичних підприємств. Його існування свідчить про технічний прогрес організації та відповідність вимогам часу.

Використання привабливих кольорів і яскравих фотографій, а також зовнішній вигляд і зручність використання сайту добре впливають на вибір потенційних туристів, спонукаючи їх купувати подорожі безпосередньо в JoinUp!

Окрім реклами в Інтернеті, у туристичних операторів є й загальні методи реклами, які на даному етапі ще є необхідними та ефективними. Наприклад, професійно надрукована продукція. «JoinUp!» виготовляє власну друковану продукцію, таку як брошури, проспекти та каталоги, які можна знайти в туристичній агенції «JoinUp!». Або інші туристичні організації, а також різні види туристичної діяльності. Усі брошури виготовлені на високоякісному папері та описують рівень турфірми та її відносини з клієнтами. Крім того, всі брошури оформлені в барвистих кольорах. Практично всі рекламні проспекти містять інформацію двома мовами: українською та англійською, орієнтовані на широке коло споживачів.

Велика кількість мандрівників вибирають цю компанію. Це пояснюється такими перевагами:

- різноманітний і якісний туристичний продукт. Велика кількість квитків на різні напрямки Європи, Азії та Африки і всіх типів (групові, індивідуальні, автобусні, авторські та ін.);
- компанія працює тільки з перевіреними операторами, країнами, напрямками, курортами, готелями;
- лояльна цінова політика;
- зручна система онлайн-бронювання;
- база містить велику кількість готелів, трансферів і т.д.;
- професійно організовані інформаційні тури та семінари;
- програма чартеру;
- авіап перевезення здійснює дочірня компанія SkyUp, тому зв'язок значно спрощений;
- програма заохочення відвідувачів;

- партнери та агенти отримують повний супровід у веденні бізнесу;
- компанія ретельно відбирає різні типи готелів, авіакомпаній, залізничних та автобусних компаній. Індивідуальні програми можна знайти в різних місцях. Також представлені тури по Україні.

У 2019 році туристична агенція обслужила лідируючу кількість туристів серед усіх туристичних агенцій України У 2020 році туристична агенція «Join UP!» прийняла 449 350 туристів (з них 427 900 українських туристів), що майже вдвічі менше за рік. (1,015 млн у 2019 році) . Зменшилася як кількість туристичних пропозицій, так і кількість туристів: якщо у 2019 році українці могли обирати з 50 напрямків, то у 2020 році їх було лише 13. Через карантин компанія втратила кілька дуже перспективних ринків (зокрема, Італію, куди раніше масово літали SkyUp), але продовжує лідирувати в інших напрямках.

Суворі обмеження на подорожі до багатьох країн вплинули на популярність цього напрямку. Отже, у 2020 році список ТОП-5 країн, куди їдуть відпочивати українці, виглядає так таблиця 2.2 :

Таблиця 2.1 - ТОП-5 країн подорожей Українців

№	Країна	Кількість туристів
	Єгипет	272,9 тис. туристів
	Туреччина	93 тис. туристів;
	ОАЕ	11,2 тис. туристів;
	Чорногорія	8,03 тис. туристів;
	Україна	6,9 тис. туристів

Через обмеження на закордонні поїздки попит на внутрішні подорожі знову значно зростає у 2022 році. У підсумку Україна знову опинилася в п'ятірці найпопулярніших країн, хоча в 2019 році посідала лише сьоме місце.

У 2020 році кількість замовлених турів, як і кількість туристів, зросла майже втричі. Зважаючи на те, що влітку 2020 року багато популярних

напрянків взагалі недоступні, показники все одно хороші. Однак падіння бронювань все ще стрімке в місяці, коли туризм зазвичай найбільш активний: якщо тур на липень-серпень 2019 року приєднується до UP! Подорожувало 207 726 осіб, порівняно з 133 201 за аналогічний період 2020 року.

Туроператори зосереджуються не лише на виїзному туризмі, а й на внутрішньому. Це особливо важливо в умовах сучасної війни. Так, за останні 4 роки компанія «Join UP!» завдяки внутрішньому туризму в Україні заробила майже 5 мільярдів гривень. в армію! Продаж турпакетів по країні за ціною 270 млн. грн. та вихід на стратегічного партнера.

Згідно з рейтингом першого українського онлайн-журналу для професіоналів туризму Turprofi, туристична агенція «Join UP!» є однією з найлояльніших турагенцій під час карантину та війни. в армію! Не тільки перенесли тури, але й дозволили взаємозаліки (організація турів для нових клієнтів і повернення грошей тим, хто не зміг полетіти під час карантину). Туроператор заморожує гроші клієнта, і, правда, для інших клієнтів їх можна розблокувати, але в цьому випадку переказ здійснюється в гривні за старим курсом, що є великим мінусом для клієнта.

Туроператор ТОВ «Join UP!», керуючись законодавством України, публічно пропонує туристичним агентствам (банкам-гарантам або іншим кредитним установам), зареєстрованим на території України як комерційним особам, фінансові гарантії для відповідного виду діяльності та цивільно-правову відповідальність перед туристами. збирати винагороду, надавати туроператорам послуги з продажу туристичних продуктів шляхом укладення договорів на туроператорське обслуговування від імені туроператорів, в інтересах туроператорів і під їх контролем, а також здійснювати практичні дії, визначені в агентстві. договору про приєднання до забезпечення туристичними агентствами надання туристичних послуг і має право укладати договори про обслуговування лише на умовах, передбачених договором про туристичне обслуговування.

Агентський договір «Join UP!» містить такі пункти:

- 1) Загальні положення;
- 2) умови договору;
- 3) права та обов'язки обох сторін;
- 4) Процедури замовлення послуг;
- 5) Послідовність розрахунку;
- 6) Обов'язки обох сторін;
- 7) Скарги;
- 8) Онлайн замовлення;
- 9) обставини непереборної сили;
- 10) Кінцеві умови.

Для того, щоб співпрацювати з туристичною агенцією «Join UP!», необхідно пройти декілька кроків, зокрема заповнити реєстраційну форму в розділі «Реєстрація» на сайті туристичної агенції, після чого підписати агентський договір та надіслати копію всі необхідні реєстраційні документи на вашу електронну пошту, крім того, відправити оригінал договору в двох примірниках в центральний офіс або представництво турфірми разом з необхідними документами. Після цього турагент отримає доступ до онлайн-бронювання турагенції «Join UP!».

Окрім агентського договору, туристична агенція «Долучайся!» уклала також франчайзинговий договір. Цей договір складається з наступних підрозділів:

- 1) умови, що використовуються в цьому договорі;
- 2) Об'єкт договору;
- 3) права та обов'язки кредитора;
- 4) Права та обов'язки Користувача;
- 5) Контроль якості;
- 6) Обов'язки обох сторін;
- 7) платність;
- 8) відомості та звіти;

- 9) Забезпечення конфіденційності;
- 10) Захист переуступлених прав;
- 11) Реклама;
- 12) вирішення спорів;
- 13) термін дії договору;
- 14) Інші умови.

Турагенція «Долучайся!» підтримує Франчайзингову мережу. Серед них допомога в розробці персоналізованих дизайнів, реєстрація агентів, консультаційна допомога в розробці маркетингових кампаній, допомога в підборі співробітників, навчання персоналу, проведення тренінгів, надання індивідуальних наставників для кожного агента в мережі франчайзингу, ведення переговорів і вирішення будь-яких питань. . Вартість франшизи туроператора становить 22 000 грн, як для діючих закладів, так і для новачків у турбізнесі. Розмір венчурного капіталу становить від 20 000 до 50 000 грн. Термін окупності становить від 3 до 9 місяців.

Для співпраці з туристичною агенцією «Join UP!» необхідно:

- Оберіть місце, яке відповідає вимогам туристичної фірми, або майте власне: місто/обласний центр з населенням не менше 15 тис. осіб (оптимальний варіант - понад 50 тис. осіб);
- Окремий будинок, розташований в ТЦ, ТЦ, на першому поверсі, з фасадом, бажано з окремим входом;
- Зручний під'їзд до доріг та паркомісць у безпосередній близькості, поруч зупинки громадського транспорту (зручна транспортна та пішохідна розв'язка);
- Приміщення площею від 6 до 35 кв.м (6 - 8 кв.м (острів) тільки для ТРЦ і ТРЦ).

Також є деякі вимоги до персоналу туристичних компаній, які бажають співпрацювати з великими туристичними агентствами:

- Кваліфікація та досвід роботи в туристичному бізнесі не менше 1 року (мінімум 1 менеджер на агентство);

- Навчання та сертифікація в туристичній агенції «Join UP!»;

- Соціальні навички та стійкість;

- творчі методи роботи та ідеї;

- Кількість працівників від 2 осіб.

Юридичні та бухгалтерські вимоги:

- юридична особа (ФОП, ПП, ТОВ тощо);

- Вид діяльності: Турагентська діяльність» (КВЕД 79.11);

- Мати поточний рахунок у банку, банку чи іншій фінансовій установі під заставу 2000 євро.

Франчайзі потрібно сплатити фіксовану комісію (використання ліцензій на ТМ та фірмовий стиль) = 22 000 грн. За один платіж користувачі франшизи зможуть отримати різні додатки, такі як брендування фасадів, інтер'єрів, різноманітні матеріали, необхідні туристам (каталоги, допоміжні матеріали (рекламні матеріали про місцеві та поточні акції, сувеніри)), полиці каталогів, гарячі пропозиції та більше. Для франчайзі туристичні агентства пропонують підвищені комісійні 12-14%, інформаційну підтримку, рекламні кампанії, дизайнерську підтримку, різноманітні програми лояльності та заохочення тощо.

Турфірма має близько 20 власних чартерних напрямків. Приєднуйтеся до головного стратегічного партнера UP! Вихідцем з повітряного транспорту є компанія SkyUp Airlines, яка була заснована в 2017 році. Перевізник позиціонує себе як лоукост, але дешеві квитки не означають низький рівень обслуговування. За статистикою Міністерства інфраструктури України, SkyUp знаходиться на середньому рівні за пунктуальністю рейсів. Літаки SkyUp виконують рейси з аеропорту

«Бориспіль» до Європи, Близького Сходу та Північної Африки, а також здійснюють рейси по Україні (Одеса, Харків, Львів). Згідно з реєстраційною інформацією, основним видом діяльності SkyUp є пасажирські перевезення, також компанія може надавати послуги з бронювання, здійснювати вантажні авіап перевезення, допоміжні послуги з авіап перевезень та іншу транспортну діяльність. Генеральним директором авіакомпанії стає Євген Гайнацький, який раніше працював у компаніях «Аеросвіт», «Роза вітрів» і «Ейр Онікс». У 2020 році генеральним директором авіакомпанії став Дмитро Сероухов. Компанія ретельно відбирає авіа, залізничних та автобусних перевізників.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури в сучасних умовах

Організаційна структура – це формальний дизайн ієрархії управління в компанії, яка визначає звітність та потік інформації. Основою формування операційної політики є організаційна структура підприємства. Структура відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури, і компанія може виявити необхідність змінити свою організаційну структуру, щоб залишатися конкурентоспроможною або адаптуватися до змін у компанії, галузі чи ринку.

Багато малих підприємств починаються з одного або кількох працівників, які виконують різні завдання з виробництва, продажу, маркетингу та бухгалтерського обліку. Оскільки сучасні компанії ростуть, менеджерам потрібно наймати більше людей у відповідь на негативні або вузькі потреби, а не зосереджуватися на довгострокових структурах. Якщо поточна організаційна структура не була запланована, можливо, настав час створити організаційну схему, яка відповідає сьогodнішнім потребам.

Щоб розвинути та вдосконалити організаційну структуру, яка відповідає всім необхідним умовам, необхідно зробити кілька важливих кроків. По-перше, вам потрібно подивитися на умови, в яких працює організація, яким типом бізнесу вона займається і якого розвитку вона прагне досягти в майбутньому.

Давайте перерахуємо важливі кроки для покращення вашої організаційної структури:

1. Створіть організаційну схему зі списком усіх поточних посад співробітників.

2. Включіть те, як вони наглядають та контролюють інших, а також титули та посадові інструкції.

3. Перегляньте наведену вище таблицю та визначте, чи знають працівники свої точні обов'язки, кого вони підпорядковують і чи працюють вони з максимальним потенціалом. Але поки ви не створите організаційну схему, ви часто не знаєте, чи ваша поточна організаційна структура найкраще відповідає вашим потребам.

4. Створіть організаційну схему. Зробіть це, створивши діаграму, яку ви хотіли б використовувати, якби ви заснували компанію сьогодні, без інших співробітників, крім вас.

5. Створіть діаграму з переліком функцій, посад і посадових інструкцій без додавання імен поточних співробітників.

6. Створіть графік без бюджету, щоб допомогти вам визначити свої загальні потреби.

7. Включає такі функції, як маркетинг, продажі, виробництво, офісний персонал, людські ресурси та бухгалтерія.

8. Порівняйте ваші два графіки.

9. Подивіться на дві організаційні діаграми поруч і визначте, де вам потрібно покращити поточну організаційну структуру.

Ви можете перевести поточних співробітників до нового «чарівного» графіка, який ви створюєте, або змінити деякі обов'язки в існуючій організаційній діаграмі, щоб узгодити їх з оптимальним. Якщо ви не хочете створювати нову організацію, виконайте наведені нижче дії, щоб забезпечити ефективну її роботу. Створіть діаграму та надішліть копії своїм співробітникам, щоб кожен знав свої обов'язки та розташував себе на службових сходах.

Створіть політику звітності перед керівниками відділів і керівниками відділів, а також обходу процесу розгляду скарг керівником. Щотижня проводяться наради керівників відділів для підбиття підсумків роботи та останніх досягнень кожного відділу. Ці зустрічі повинні допомогти

кожному відділу зрозуміти, як це впливає на інші відділи, і дозволити керівникам відділів звертатися за допомогою до інших відділів. Певні сфери компанії, такі як фінанси та кадри, а також маркетинг і продажі, повинні тісно співпрацювати разом і можуть бути об'єднані на початку створення компанії. У міру зростання компанії деякі відділи повинні розділити свої функції, наприклад, бухгалтерія або адміністративна посада, яка керує декількома відділами кадрів.

Деякі відділи корпоративного маркетингу зрештою контролюють окремі відділи продажів, реклами, зв'язків з громадськістю та зв'язків із громадськістю. Для досягнення найкращих результатів у покращенні організаційної структури необхідно вжити таких заходів:

1. Залучайте співробітників на всіх рівнях організації на етапі планування. Запрошуйте відгуки від ключового керівництва та перших співробітників, щоб отримати глибше розуміння фактичних операційних проблем. Запросіть одного або двох впливових членів основної групи взяти участь у сесії планування. Крім надання унікальних даних, ці співробітники можуть допомогти іншим співробітникам зрозуміти процес планування та поширити обізнаність співробітників про зміни.

2. Щоденне повідомлення про хід планування в організації. Надішліть загальнодоступну електронну пошту з оновленнями або інформаційний бюлетень про вашу компанію, щоб зберегти зміни в свідомості співробітників на деякий час до етапу впровадження. Уникайте перевантажувати працівників змінами, особливо якщо вони є метою звільнень.

3. Поясніть причини зміни та переваги зміни для окремих відділів і співробітників. Проведіть принаймні дві зустрічі, щоб деталізувати зміни: одну з лінійними керівниками та іншу з усім офісом або організацією, якщо це можливо. Надішліть електронний лист із подальшим поясненням зміни та того, як це вплине на 64 співробітника на всіх рівнях організації.

Використовуйте позитивну мову, коли це можливо, щоб підкреслити переваги змін, а не потенційні недоліки.

4. Очолуйте ініціативи щодо змін своїм прикладом і залучайте вище керівництво. Публічно продемонструйте свою прихильність до змін через неформальні розмови та приділіть час плануванню та повідомленню деталей змін.

5. Якщо можливо, розділяйте зміни по одному відділу, щоб завчасно визначити та вирішити матеріально-технічні проблеми. Після першої реорганізації відділу внесіть зміни у свої плани. Швидко розгорніть наведені нижче зміни, щоб зрушити цей процес і мінімізувати короткостроковий вплив змін на загальну продуктивність.

6. Проконсультуйтеся з юрисконсультом, перш ніж застосовувати будь-які звільнення, необхідні для структурних змін. Переконайтеся, що вони повністю відповідають закону щодо сповіщення, зв'язку та компенсації під час процесу припинення. Спробуйте знайти нові ролі для працівників на ліквідованих позиціях, перш ніж відпустити їх.

Існує два основних напрямки дослідження зв'язку між організаційною структурою та культурними змінами:

- По-перше, організаційна культура розвивається навколо організаційної структури, а зміна корпоративної структури вимагає зміни культури.

- По-друге, організаційна структура може бути збережена, але організаційна культура може змінитися, якщо керівництво змінить ролі співробітників у межах тієї ж структури [51].

Ще один спосіб змінити організаційну культуру — перепризначити технічних експертів із існуючих відділів. Наприклад, ви можете децентралізувати HR, призначивши спеціалістів з HR у кожному головному відділі. Деякі команди виступають за зміну культури співробітників, використовуючи підхід «знизу вгору» для зміни структури компанії. Керівники можуть підкреслити прагнення компанії швидше реагувати на

зміну ринкових умов, а потім використовувати інші методи для залучення працівників до реструктуризації компанії. Це міждисциплінарний підхід, але він може бути успішним, якщо співробітники співпрацюватимуть з керівництвом, щоб змінити своє ставлення. Компанія з сильною організаційною культурою може ефективно змінити свою культуру, оскільки її співробітники чутливі до її організаційної структури. Наприклад, якщо співробітники добре налаштовані на структуру робочої групи, і їхня команда хоче змінити культуру, щоб зосередитися на новому продукті чи послугі, вони можуть слідувати команді. Щоб досягти успіху, їм доведеться адаптуватися до нових способів самоорганізації та позиціонування на ринку.

3.2 Шляхи вдосконалення організаційної структури підприємства задля збільшення його ефективності

Важлива роль в організаційному розвитку підприємства належить життєвому циклу відтворення структури підприємства і також розміру фірми [4, 5]. Керувати ефективністю організаційної структури та, зрештою, досягти гарних результатів можна через успішну діяльність підприємства, що може бути досягнуто за таких умов:

- чіткі корпоративні цілі;
- реалізовано максимальне спрощення структури.

Чим простіше і зрозуміліше структура, тим легше працівникам зрозуміти, що вона адаптована до такої форми управління: і що працівники беруть активну участь у досягненні поставлених цілей підприємства. Для цього слід:

- забезпечити, чітку передачу, інформації і відповідний зворотний зв'язок;
- встановити єдину підлеглисть. Одержання наказу або

розпорядження тільки від одного начальника є необхідною умовою єдності дій та координації сил, і поєднання зусиль. Тож подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;

- обмежити кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від типу виробництва, його складності;

- обмежити кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;

- чітко розрізняти і координувати функції лінійного керівництва і функціональних служб.

Будь-яка організаційна система управління має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством.

При формуванні стратегії організаційної трансформації необхідно враховувати вплив певних факторів, аналіз яких дозволяє зробити висновки про те, наскільки радикальними є необхідні зміни:

- характеристика причини та наслідки кризової ситуації підприємства;
- характеристика зовнішнього середовища, рівень його стійкості;
- представлення внутрішнього середовища підприємства за такими напрямками: фактори виробництва, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління та ін.

Організаційна структура управління промисловим підприємством – це метод організації та управління взаємодією компонентів системи керування, і зв'язків між ними, що є специфічною ознакою процесу, що відбувається між елементами системи. Тому його необхідно вдосконалювати та формалізувати ієрархію структури управління за допомогою економіко-математичних методів, що може дозволити моделювати його поведінку в процесі прийняття та виконання

управлінських рішень. Принципи та етапи організаційної оптимізації корпоративної структури показано на малюнку 3.1.

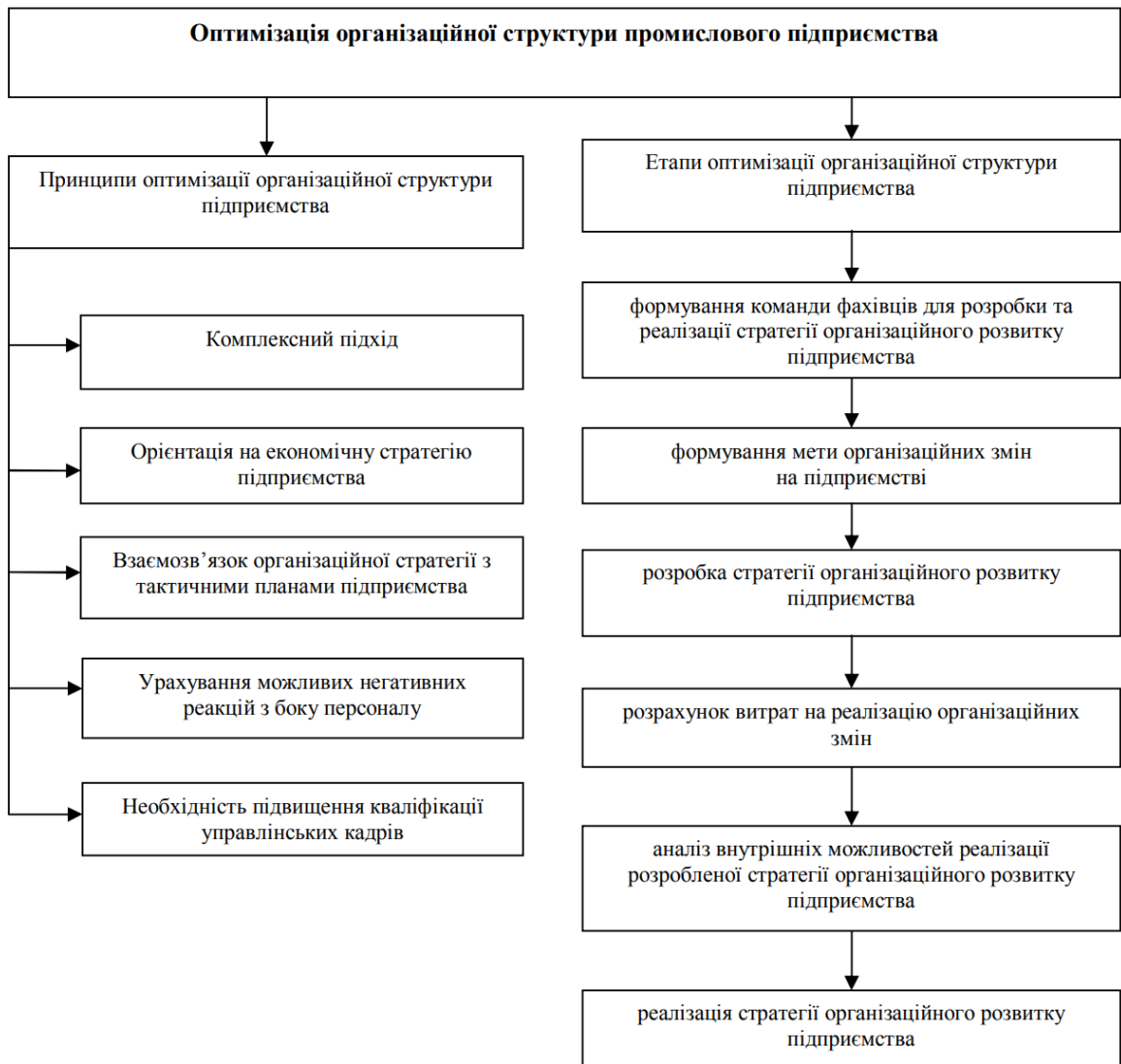


Рисунок 3.1 - Принципи та етапи оптимізації організаційної структури промислового підприємства

Тому вдосконалення організації системи управління бізнесом передбачає використання різноманітних методів організаційного проектування. Структура управління залежить від деталей поставлених завдань. Дослідження існуючих методів проектування організаційних структур управління показує, що важливо забезпечити ефективне

функціонування організації та необхідно використовувати комплексний механізм управління підприємствами.

Метод розробки організаційної структури управління повинен поєднувати найкращі елементи кожного існуючого підходу. Це дозволить сформулювати таку організаційну структуру, яка забезпечить реалізацію необхідних функцій управління за допомогою прийняття ефективних управлінських рішень, що призначені для забезпечення поточної діяльності підприємства та його розвитку.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено основні теоретичні засади організаційних структур управління підприємством, також особливості функціонування та класифікації підприємницьких організаційних структур.

Було виділено основні методичні підходи до удосконалення організаційної структури, та було визначено, що задля того, щоб обрати та розробити стратегію, яка повністю буде задовольняти всі цілі оптимізації, необхідно врахувати вплив багатьох факторів, щоб переконатися в правильності свого вибору. Серед основних, це: причини корпоративної кризи; зовнішні фактори, що впливають на рівень стабільності та збалансованості; стан внутрішнього середовища компанії тощо.

У другому розділі було проведено детальний аналіз господарської, фінансової діяльності туристичної фірми та її організаційної системи управління. Організаційна структура досліджуваного підприємства є лінійною - всі керівники відділів повністю підпорядковуються генеральному менеджеру, в той же час співробітники організації підпорядковуються тільки одному керівнику в межах своєї компетенції, а результати виконаної роботи передаються керівникам відділів, а потім генеральному менеджеру.

Зазначимо, що перевагою такої організаційної структури є її повна визначеність, кожен керівник працює в межах делегованих йому повноважень, а працівники — у сфері виконуваної та безперебійної роботи. У тому числі завдяки такій структурі дотримується точність роботи, швидкість дій, особливо враховуючи цю сферу, де тільки оперативна робота може конкурувати з іншими турфірмами. Отже, ми можемо бути впевнені, що ієрархія співробітників організована ефективно в бізнесі, а лінійна функціональна структура певним чином є однією з найефективніших структур у туристичному секторі, оскільки кожен відділ формує сегмент туристичного продукту організації.

Щодо останнього завдання роботи, а саме формування рекомендації щодо покращення організаційної системи управління, з метою збільшення ефективності роботи підприємства, то тут було зроблено наступні висновки:

Перш за все, слід виділити основні принципи ефективного впровадження організаційних змін на підприємстві, а саме:

- комплексний підхід, що дозволяє розвивати складні організаційні проекти, де організаційні зміни мають бути інтерактивними на всіх рівнях корпоративного управління, починаючи з вищого керівництва;
- розробка організаційного проекту повинна враховувати економічні стратегії на основі бізнесу;
- сприятливість до організації проектів підприємства зі стратегічними планами у сферах виробництва, штрафних санкцій, інноваційної діяльності тощо;
- організаційні зміни не завжди мають позитивні психологічні та фізичні наслідки, тому це також слід враховувати, і тому персоналу компанії слід звернути увагу на можливість вчасно передбачити реакцію команди та розробити заходи щодо усунення негативних проявів та позиціонувати позитивні результати;
- організаційні зміни супроводжуються необхідністю вдосконалення управлінських навичок, щодо створення умов для персоналу підприємства, відповідно новим функціям, а також необхідність розробки організаційних документів, що можуть підтвердити це.

Ефективність побудови організаційної структури необхідно оцінювати за кількома показниками:

- 1) забезпечити рівень організаційної структури для забезпечення реалізації кінцевої мети та результативності господарської діяльності згідно визначених цілей;

2) з точки зору адекватності, ступінь відповідності між організаційною структурою управління та реалізацією внутрішніх функціональних процесів повинні враховувати об'єктивні вимоги до її змісту, організації та форми.

Обов'язково слід враховувати комплексні стандарти ефективності навчального плану у порівнянні з різними варіантами організаційної структури задля найбільш повного і стійкого досягнення мети при мінімізації витрат на управління організацією та функціонування конструкції. Принципово важливо проводити оцінку ефективності системи управління, що полягає у виборі основних показників для порівняння або визначення рівня її ефективності, які слід використовувати як специфікацію. Один із шляхів – розробка еталонного варіанту. Тобто можна вибрати існуючу організаційну структуру управління, що забезпечує прийнятний рівень ефективності управління конкретним бізнесом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Продіус І.П., Пріступа М.П., Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 3-4. С. 17-22
2. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2007. №2. С. 166-170.
3. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. Т.2, №3. С. 108-111.
4. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 10. С. 46-49.
5. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. Київ : Кондор, 2007. 400 с.
6. Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т.2. Хмельницький. 2008. С. 188-195.
7. Немченко А.Б. Підходи до удосконалення організаційних структур управління на промислових підприємствах і територіально-виробничих комплексах України. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2011, вип. 20, ч. I. С. 58-65
8. Бандурина А. Деякі аспекти удосконалення системи управління підприємством з використанням інформаційних технологій. 2012. С. 35-36.
9. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини „Україна”. 2013 С. 24-26 .

10. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
11. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця. 2012. 104 с.
12. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ. Ч. 2. 2012. 107 с.
13. Антонов, В. Организационные структуры управления. Маркетинг (Спецвыпуски). 2010. № 1. С. 37-44.
14. Дідковська Л.Г. Менеджмент Київ : Алерта: КНТ, 2012. 516 с.
15. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 2. С. 30–33. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf. (дата звернення 20.04.2023)
16. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перер. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.
17. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. Регіональна економіка. 2013. № 1. С. 57-62.
18. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2016. Том 4. URL : http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova (дата звернення 20.04.2023)
19. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.

20. Про компанію Join Up. URL: <https://joinup.ua/uk/> (дата звернення 20.04.2023)
21. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища & XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив» (17 - 19 листопада 2016р.) URL : <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonalennyaorganizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/>. (дата звернення 20.04.2023)
22. Скібцька Л.І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
23. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
24. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. С. 204-208.
25. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2009. 58 Зс.
26. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21. №6. С. 117–215
27. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний інститут економіки і управління. Київ : Кондор, 2015. 216 с.
28. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. Київ : Кондор, 2016. 366 с
29. Теорія організації : навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : ЛДУВС, 2015. 359 с.

30. Теорія організації : навчальний посібник / Тетяна Василівна Терещенко ; Міністерство освіти і науки України, Хмельницький університет управління та права. – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. – 335 с.
31. Вільгуцька Р.Б. Моделювання організаційних структур управління підприємств / Р.Б. Вільгуцька // Науковий журнал «Бізнес Інформ».2014. №. 5. с.145-150
32. Ващенко О.П. Теорія і практика організаційних систем управління. Київ : Державний університет телекомунікацій. 2017. 112 с.